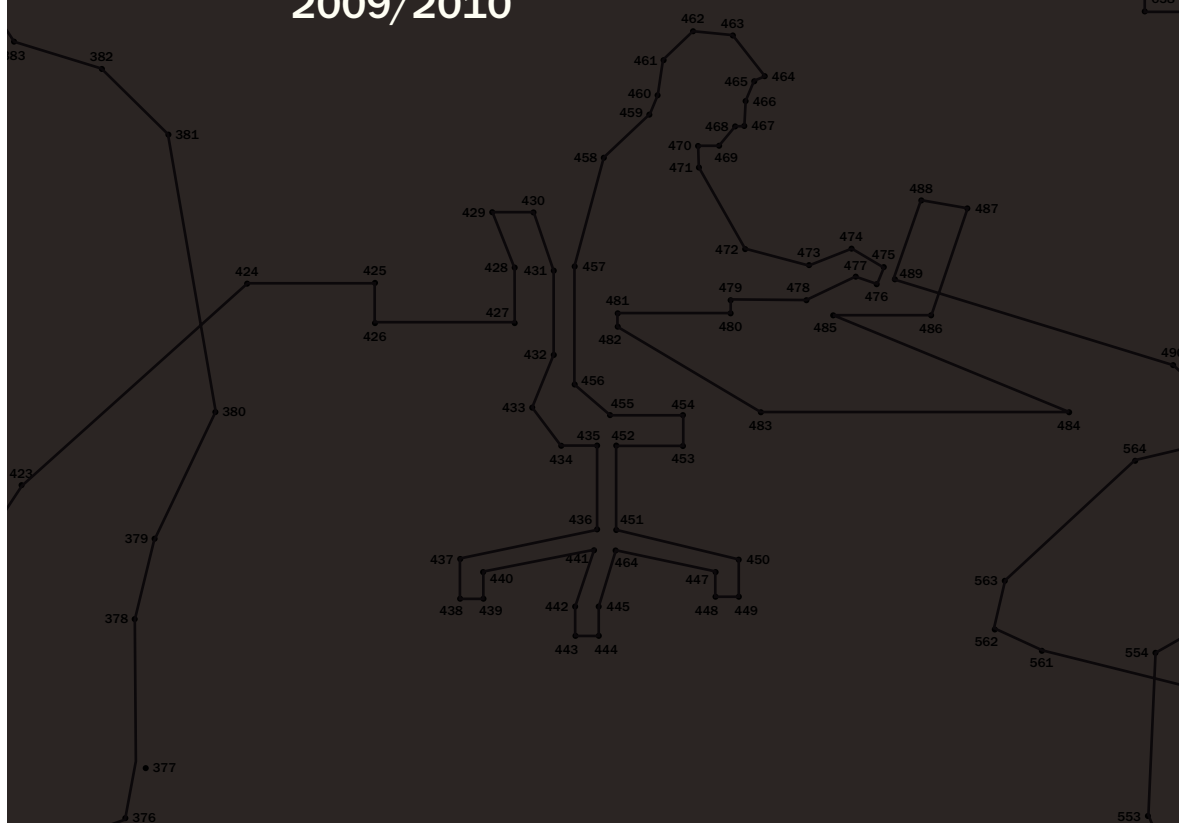


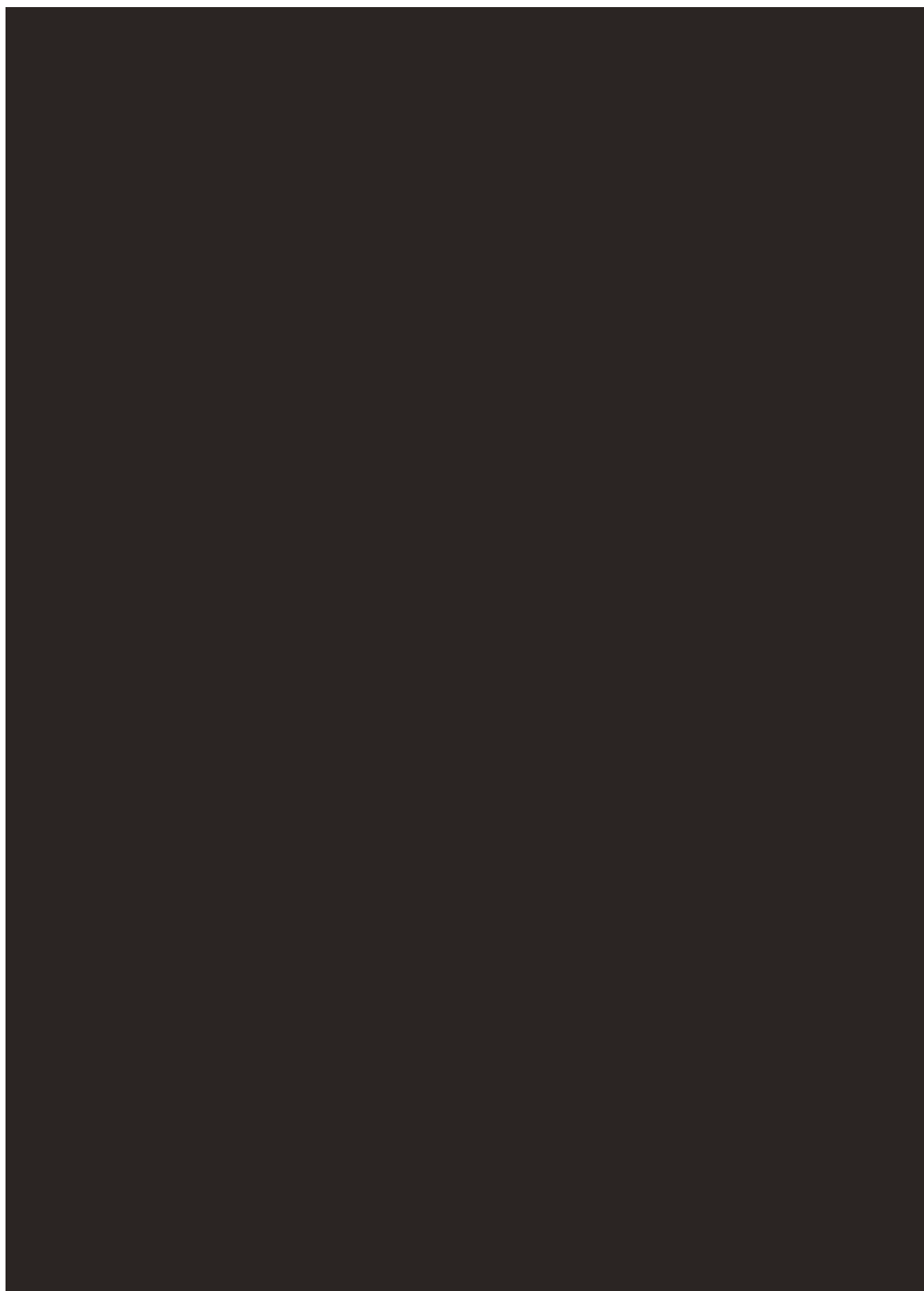
Dibuixem la Barcelona del 2020

Treballs

i conclusions
de la Comissió
de Prospectiva

2009/2010





Dibuixem la Barcelona del 2020

**Treballs
i conclusions
de la Comissió
de Prospectiva
2009/2010**

Barcelona, juny del 2010

Més enllà dels continguts de les conclusions de la Comissió de Prospectiva del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, vull expressar un sincer agraïment als membres de totes i cada una de les subcomissions, de tots els equips de treball, especialment a la seva presidenta, Maria Reig, que han estat debatent i reflexionant durant tants mesos sobre el present i el futur de la ciutat de Barcelona i de la seva àrea metropolitana, de la Gran Barcelona.

Tenim prioritats i reptes de present, que són obvis, dels quals cada dia en parlem i cada dia hem de treballar-hi. I tan important com afrontar aquest dia a dia és també dibuixar la Barcelona que volem construir per al futur.

L'exercici de reflexió estratègica que aquesta ciutat va començar fa 23 anys, en un context i amb reptes ben diferents, s'ha mantingut com un exercici de construcció de ciutat, de ciutadania, amb nous mètodes, noves estratègies, i per afrontar futurs diferents.

Més enllà de les tesis, hi ha la manera de caminar i de construir el projecte. A totes les persones que visiten la ciutat i, especialment, l'edifici de l'Ajuntament, sempre els expliquem que aquesta és una ciutat de gent que ha cregut en les institucions i en el treball que s'hi fa; però, que més important encara -i així ho expressa el Saló de Cent- és que ha cregut que la ciutadania, de manera organitzada, sumant individus, tenia un paper bàsic en la construcció d'aquesta ciutat. I, justament, la fórmula d'èxit que dona oportunitats a Barcelona és la cooperació entre el treball institucional i el treball dels ciutadans i ciutadanes que empenyen des de la base. I aquesta és l'essència d'aquesta ciutat i del seu govern.

Les conclusions que aquí es presenten són un punt i seguit. Exposen tot allò que les persones que hi han participat i han treballat durant mesos creuen que necessitem portar a terme, conjuntament, com a ciutat. De manera que jo us vull agrair el fet de fer prospectiva i de dissenyar i debatre quina és la Barcelona que volem i, per tant, el futur de la ciutat, perquè vol dir creure en el futur de Barcelona.

Gràcies a tots per la vostra dedicació, inspiració i passió.

Jordi Hereu

Alcalde de Barcelona

(fragment de la intervenció realitzada el
26 de maig en l'acte de presentació de les
conclusions de la Comissió de Prospectiva
del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona)

La creació de la Comissió de Prospectiva del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona neix gràcies al lideratge i la visió que ha demostrat el Pla en aquests 23 anys de funcionament per incorporar nous mètodes i realitats a l'anàlisi de Barcelona.

Calia una actualització dels objectius del Pla tenint en compte el nou context i entorn i per fer-ho era imprescindible incorporar de forma sistemàtica l'opinió de la societat civil. Així naixia la Comissió de Prospectiva, formada per 17 subcomissions i que ha treballat de forma intensa durant 15 mesos.

Paral·lelament al funcionament de la Comissió, des del Pla Estratègic es van impulsar una sèrie d'estudis sobre quins podrien ser els escenaris de Barcelona en el context mundial de l'any 2030. Així, per exemple, es va recuperar l'informe sobre l'ensenyament superior a Catalunya de l'OCDE. En el marc dels treballs dels 150 anys de l'any Cerdà, es va demanar a l'Institut Cerdà que elaborés, precisament, un informe sobre les urbs d'aquest territori. També es va cercar informació per comparar Barcelona amb altres ciutats del món i es va incorporar, entre altres, tot el procés de reflexió que s'estava fent en el marc d'elaboració del Pla Estratègic de Turisme .

Ara bé, l'aportació que considerem més valuosa per l'elaboració del nou Pla Estratègic Metropolità Barcelona 2020 és, sens dubte, el resultat de les llargues jornades de reflexió de les subcomissions. En algunes d'elles hem estat testimonis directes de la creativitat, talent, dedicació i compromís que destil·laven.

Ha sigut un exercici únic de parlar amb molta gent i sistematitzar, i cal agrair la feina de tots ells. Han entès plenament que ara, més que mai, calia la complicitat històrica de la ciutat i dels seus agents socials i econòmics.

Gràcies a tots i totes per la feina feta.

Jordi William Carnes

Primer tinent d'alcalde de l'Ajuntament de Barcelona

(fragment de la intervenció realitzada el
26 de maig en l'acte de presentació de les
conclusions de la Comissió de Prospectiva
del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona)

Aquest document integra:

A

El document de la Comissió de Prospectiva del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona (PEMB) “Dibuixem la Barcelona del 2020”, tal com es va presentar a l'alcalde i president del Consell General del PEMB, Excm. Sr. Jordi Hereu, el passat dia 26 de maig de 2010.

B

Els documents finals de conclusions de les diferents subcomissions de la Comissió de Prospectiva.

C

Les ponències que una sèrie d'experts van exposar en el decurs de l'esmentat acte del dia 26 de maig.

D

Relació de membres de les diferents subcomissions de Prospectiva i d'altres experts que han contribuït a la definició de conclusions.

Índex

A

**Dibuixem
la Barcelona
del 2020**

12

Presentació

16

**El perquè de la Comissió
de Prospectiva**

20

Els èxits del passat

24

Les principals limitacions

26

Els obstacles a vèncer

30

Els problemes a resoldre

32

**Els nous escenaris
a tenir en compte**

34

Què cal fer?

38

Les palanques del canvi

40

Lideratge

41

Gestió

43

Administració

44

Educació

46

Transversalitat

47

Sostenibilitat

47

Influència

50

Massa crítica

52

Societat

52

Nou model econòmic

54

Condicions necessàries

56

Conclusions

B

**Conclusions
de les diferents
Subcomissions
de Prospectiva**

61

**Subcomissió d'Indústries
audiovisuals**

65

**Subcomissió d'Indústries
creatives**

72

**Subcomissió de Publicitat
i Màrqueting**

74

**Subcomissió de Disseny
i Indústria**

81

**Subcomissió de Medicina
i Recerca translacional**

86
**Subcomissió de Medicina
privada i Innovació**

91
**Subcomissió
d'Esdeveniments
esportius**

96
**Subcomissió
d'Administració pública**

100
**Subcomissió
d'Arquitectura**

105
**Subcomissions
d'Emprenedors
nacionals i estrangers**

110
**Subcomissió de Marca
i Valors distintius**

117
**Subcomissió de
Sostenibilitat**

130
**Subcomissió
d'Alimentació**

136
**Subcomissió
d'Universitat:
Desenvolupament,
Recerca i Innovació**

139
Annex al document final
de la Subcomissió d'Uni-
versitats

C
**Aportacions dels
experts en l'acte
de presentació de les
conclusions de
les Comissions de
Prospectiva el dia
26 de maig de 2010**

156
Lideratge
Josep Mateu

157
Gestió
Salvador Alemany

160
Administració
Francisco Longo

162
Transversalitat
Carlos Ferrater

163
Societat
Ricard Fornesa

166
Societat Civil
Gonzalo Rodés

169
Cultura
Abel Folk

172
**Evolució de les
Subvencions**
Joaquim Muns

175
Hub d'Influència
Fernando Echegaray

178
Sostenibilitat
Ramon Folch

181
Alimentació
Josep Lluís Bonet

183
Audiovisuals
Jaume Roures

186
**Educació, qualitat
i competitivitat**
Carlos Losada

189
Captació de talent
Jordi Canals

190
Universitat i empresa
Andreu Mas Colell

194
Fem que passi
Marian Puig

196
**Una universitat per
canviar la societat**
Fernando Albericio

198
**L'economia industrial
versus l'economia
del coneixement**
Pedro Nueno

202
**Per un nou model
de govern de la
universitat pública**
Martí Parellada

205
Maria Reig

D
**Relació de membres
de la Comissió
de Prospectiva
i experts que han
col·laborat en la
definició de
conclusions**

10

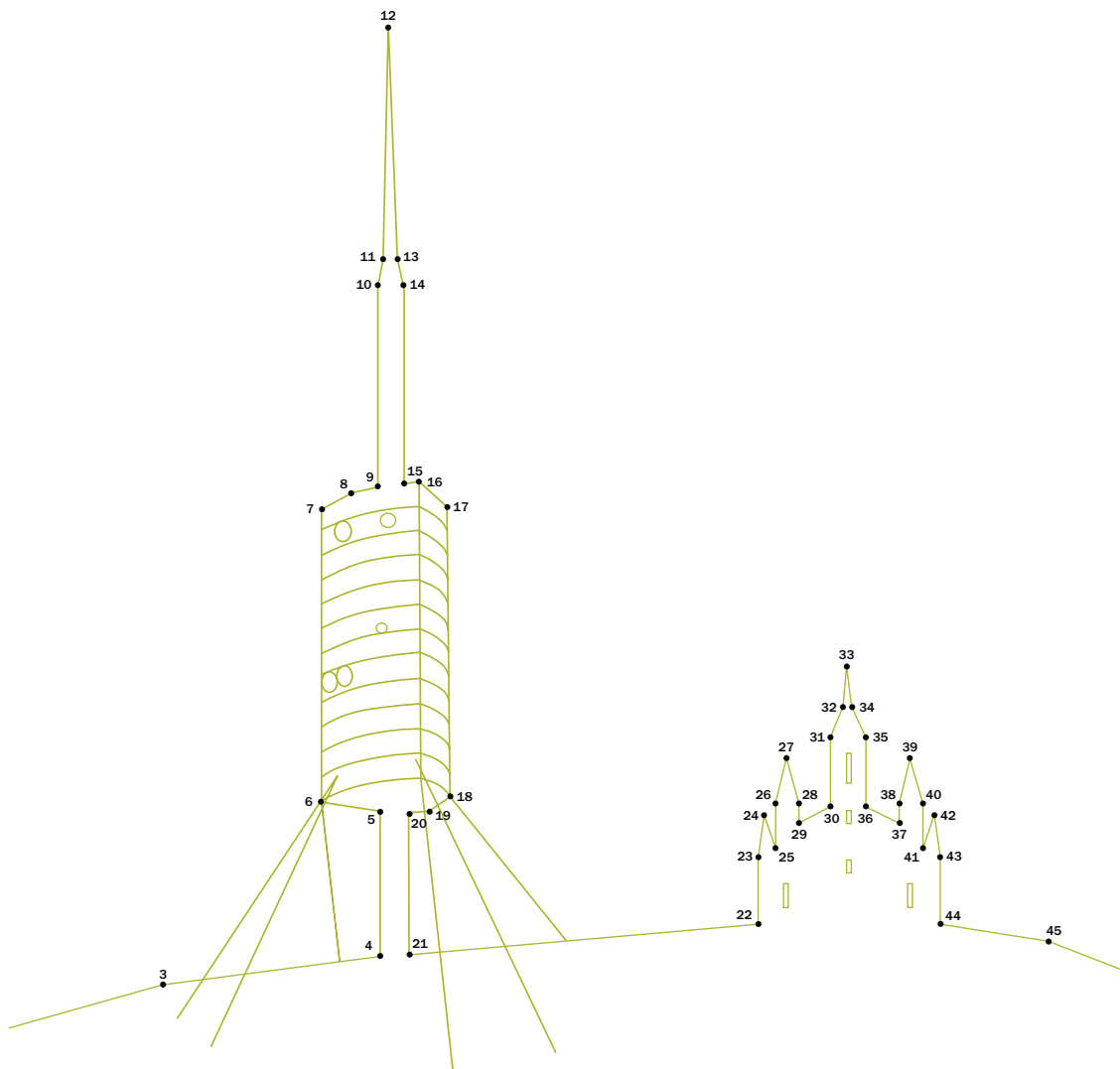
Dibuixem la Barcelona del 2020





12

Presentació



Barcelona entra en una etapa decisiva. **En els propers deu anys la ciutat i la seva àrea metropolitana s'enfrontaran a un conjunt de reptes globals que, si no són ben resolts, poden posar en qüestió el model de ciutat** cohesionada, creativa, industrial, tolerant i de progrés que les generacions anteriors han construït.

La crisi econòmica global amb efectes locals en què estem immersos provoca desorientació i pessimisme, així com atur i manca de perspectives. A més, estem en un moment en el qual **la societat civil percep un cert declivi de la ciutat** i reclama una forta aposta per Barcelona i la seva àrea metropolitana. S'espera que Barcelona **lideri un projecte econòmic i social que ens posicioni com a urbs global i de qualitat, alhora que permeti** superar un cert desencant imperant. Aquest posicionament que s'espera reclama **apostar per una educació de qualitat**, lluny d'un sistema que presenta massa llacunes, **i impulsar amb força el teixit industrial**. Calen també apostes perquè el turisme sigui de qualitat, ben integrat a la nostra ciutat, i que comporti una ocupació que aportï valor al conjunt del sistema. La societat civil reclama també per a Barcelona més centres de decisió i un major aprofitament de les nostres infraestructures, així com recuperar amb més força la presència exterior, també en els mercats emergents, de les nostres empreses.

Ha arribat el moment d'apostar emfàticament per l'economia del coneixement i l'emprenedoria, una aposta que ha de

ser sincera, allunyada de la cultura de la subvenció i basada en el reconeixement que el teixit industrial és la base del nostre futur. Ara parlem molt de l'economia del coneixement i la iniciativa emprenedora, però una part rellevant del que passa tant en l'una com en l'altra és marginal i fruit de la subvenció. **La veritable economia del coneixement es recolza sobre una sòlida economia industrial** i, si no hi creiem, la iniciativa emprenedora té un futur difícil.

Les inquietuds i les apostes de l'empresariat de la ciutat i la seva àrea metropolitana requereixen **actuacions fermes, contundents, compromeses i sostingudes en el temps per evitar la més que possible decadència d'una Barcelona** ubicada en una Europa cada vegada més perifèrica en el discurs global.

S'espera que Barcelona
lideri un projecte
econòmic i social que
ens posicioni com a urbs
global i de qualitat



14

Alguns empresaris assenyalen també que, amb la normalització de les administracions públiques democràtiques, **el paper de la societat civil s'ha anat desdibuixant**. Hem de trobar la manera de fer **que el seu grau d'implicació sigui superior i efectiu**. És important la seva inserció en aspectes de planificació, de gestió i de decisió sobre els elements que determinen la competitivitat del territori. Aquest rol hauria de ser vàlid tant per a la societat civil organitzada com per a professionals i empreses individuals. El seu coneixement sobre moltes matèries amb les quals treballen cada dia és especialment útil per trobar les millors solucions als reptes que té plantejats la Barcelona metropolitana. Una vegada dit això, hem d'assenyalar també que la **societat civil té part de culpa de la situació actual per la passivitat demostrada durant els darrers anys i la seva renúncia al lideratge col·lectiu. L'associacionisme sectorial tampoc no ha estat prou actiu ni ambiciós**, i no ha sabut impulsar el relleu generacional necessari per donar cabuda a canvis i noves inquietuds.

Barcelona, però, malgrat el cert clima de pessimisme en què ens trobem, té les condicions necessàries per parlar del futur amb optimisme. Té una **marca coneguda** i reconeguda en l'àmbit mundial, però cal gestionar-la millor, associant-hi valors com els de la creativitat, la sostenibilitat, la innovació i la iniciativa emprenedora. Té **una infraestructura industrial i logística viable i un nivell de competitivitat molt raonable segons els estàndards europeus**. Hauríem de ser capaços de construir sobre tot això un futur amb entusiasme. Tenim uns ciutadans que han demostrat folgadamente la seva capacitat de superar les adversitats i contribuir amb esforç i entusiasme a un projecte col·lectiu. A més, la crisi actual no ens ha de fer perdre de vista que Barcelona ha superat amb èxit crisis passades reinventant-se i sortint-se'n més reforçada.

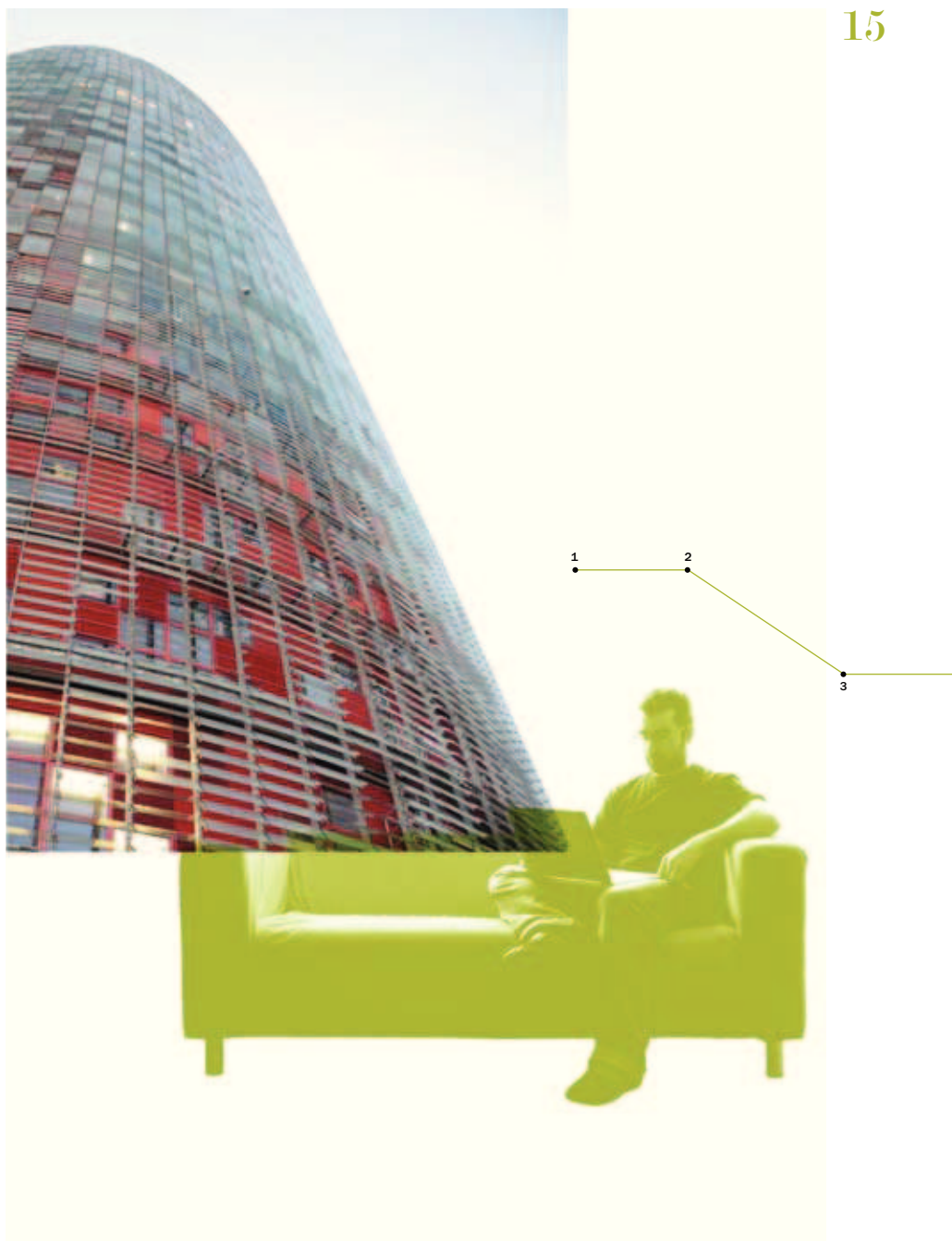
No podem perdre més temps, hem d'aprofitar la crisi, el talent ciutadà i la situació de cert sanejament econòmic de la ciutat per prendre decisions estratègiques per tal de fer front a la situació actual i al decaïment, i convertir la situació actual en un procés d'avançament amb la implicació de tots. Ara bé, per fer-ho necessitem convicció i un lideratge compartit.

En aquest context, el Pla Estratègic presenta dades que ens poden ajudar a aconseguir aquesta convicció, i proposa un pla d'acció i una estructura de gestió que aporten el lideratge compartit.

Maria Reig

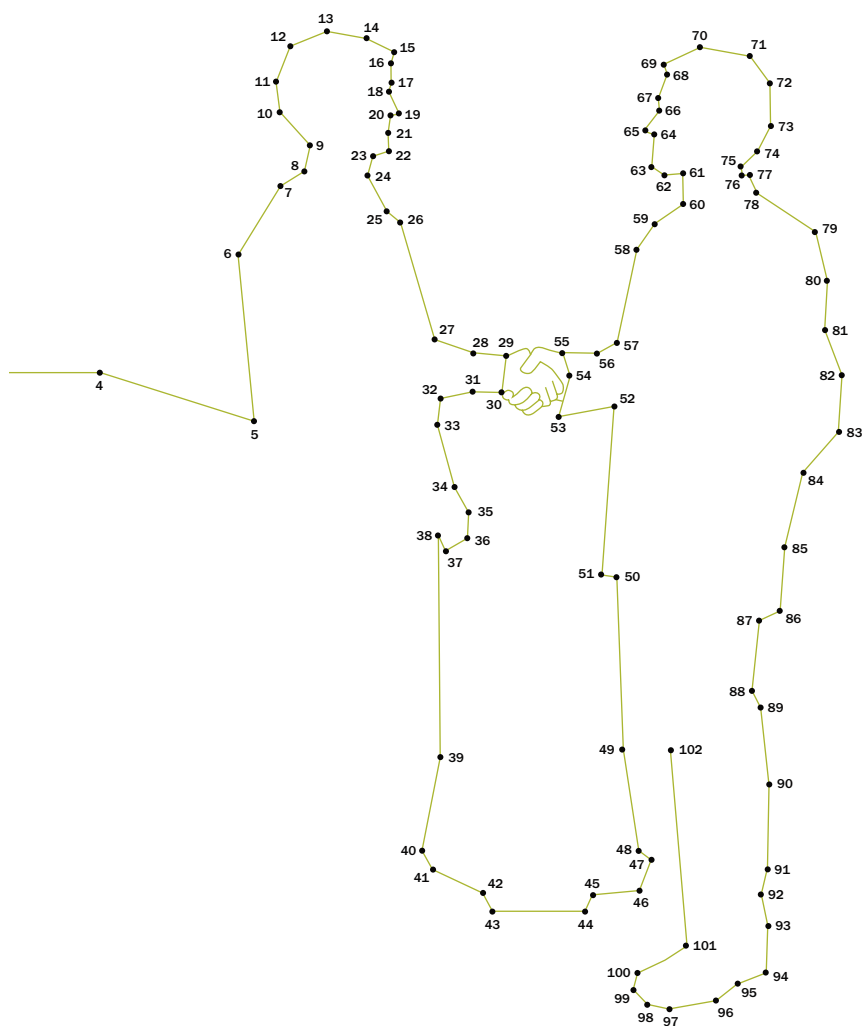
Presidenta de la Comissió de Prospectiva
del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona

26 de maig de 2010



16

El perquè de la Comissió de Prospectiva



El Pla Estratègic Metropolità de Barcelona (PEMB) va crear, el febrer del 2009, la Comissió de Prospectiva del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona amb l'objectiu de realitzar una radiografia de la situació en els sectors econòmics més importants de la ciutat i la seva àrea metropolitana, les seves mancances més evidents, així com les accions que s'haurien d'emprendre per enfortir-los. Aquesta Comissió de Prospectiva ha treballat en paral·lel amb altres processos de reflexió estratègica, que han de permetre confluïr en un nou relat econòmic per a la nostra àrea metropolitana. L'anàlisi coincident que l'Institut Cerdà, a través del projecte URBS, ha realitzat amb grans empreses i institucions de la metròpoli, la identificació d'escenaris que Horwath ha desenvolupat amb metodologies innovadores d'anàlisi estadística i de tendències, o la col·laboració d'experts internacionals com Greg Clark i la contribució d'institucions clau com l'OCDE, permeten dibuixar amb força una nova agenda per a la Barcelona del 2020.

La Comissió de Prospectiva no ha incidit especialment en les infraestructures, perquè ha considerat que tenim, com a societat, prou informació en aquest terreny com per poder prendre les decisions estratègiques més adients. També ha volgut **anar més enllà de la incipient capitalitat mediterrània, perquè aquesta no signifiqui tancar-nos en un àmbit limitat. La nostra vocació ha de ser global i la nostra àrea d'influència ha de ser el món.**

La nostra vocació ha de ser global i la nostra àrea d'influència ha de ser el món

Per tal d'arribar a un coneixement acurat de cada segment econòmic de la ciutat i la seva àrea metropolitana es van crear les següents subcomissions:

- Administració pública
- Alimentació
- Arquitectura de la Confrontació
- Arquitectures de Transferència
- Barcelona, referent sostenibilista
- Ciutadans internacionals
- Cultura i Arts escèniques
- Cultura, Indústries creatives i Arts
- Disseny i Indústria
- Emprenedors nacionals i estrangers
- Esdeveniments esportius
- Indústries audiovisuals
- Marca i Valors distintius de Barcelona
- Medicina i Recerca translacional
- Medicina privada i Innovació
- Publicitat, Màrqueting i Premsa escrita
- Universitat: Desenvolupament, Recerca i Innovació

18

Aquestes **disset subcomissions** han convocat **més de 300 empresaris i experts en cadascun dels sectors analitzats**. Aquest document i els que el segueixen són el fruit de les cinquanta reunions realitzades amb els empresaris i experts, així com de moltes hores que han dedicat a fer anàlisis i propostes. A tots ells els volem agrair l'esforç, i al Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, la llibertat que ens ha atorgat per treballar, tant en la forma com en el contingut.

Aquest document recull les accions necessàries per enfortir l'economia de la ciutat, que denominem *projectes transformadors*, i l'esbós d'algunes accions específiques.

Projectes transformadors. Són aquells projectes que beneficien en general tots els habitants i empresaris de qualsevol sector econòmic de Barcelona i de la seva àrea metropolitana, i que tenen la capacitat de transformar l'economia. N'és un exemple l'agilitació de l'administració, perquè afavoreix a tots i no només un grup econòmic determinat. Els hem agrupat en deu àrees que considerem palanques de canvi.

El Pla és una oportunitat única de conèixer com veu i sent la ciutat el conjunt de professionals i empresaris de Barcelona

Pla d'acció específic per a cada subcomissió. A la publicació definitiva de les conclusions s'inclouran les accions que beneficien principalment un sector concret, encara que la ciutat en general també en tregui profit, com per exemple la creació d'una pàgina web amb tots els espectacles que es poden veure a Barcelona i la seva àrea metropolitana en un moment determinat, una demanda específica dels empresaris del sector

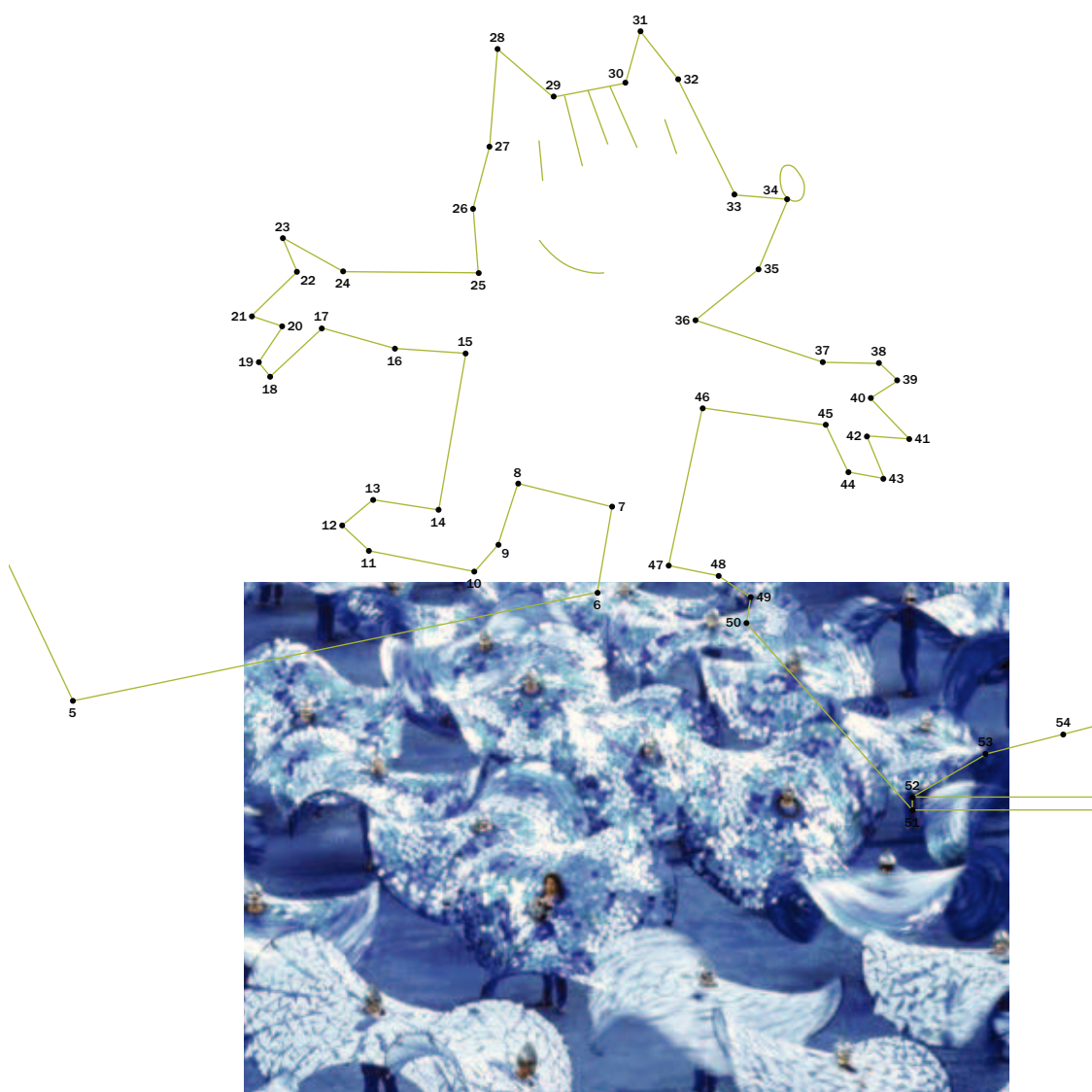
de les indústries creatives, però també un element clau per a altres sectors com turisme, hostaleria o fires i congressos. De moment, en aquest document de treball s'esbossen algunes de les accions. Aquesta aposta per basar l'anàlisi dels més de 300 experts en les percepcions **ofereix una oportunitat única de conèixer com veu i sent la ciutat tot aquest conjunt de professionals i empresaris de Barcelona.**

S'ha constatat també que els administrats sovint desconeixen allò que l'Administració està fent, potser per la manca de comunicació per part de la mateixa administració. Per exemple, una de les peticions més reiterades a les diferents subcomissions és la possibilitat de realitzar tràmits a través d'Internet, cosa que palesa que no es coneixen prou bé les possibilitats que ofereix l'Administració, perquè els tràmits a través d'Internet ja són possibles en l'actualitat. Aquest dèficit de comunicació entre l'Administració i la societat ha de fer-nos reflexionar sobre la manera com es transmet l'acció de govern, que dificulta l'assumpció de projectes compartits.



20

Els èxits del passat



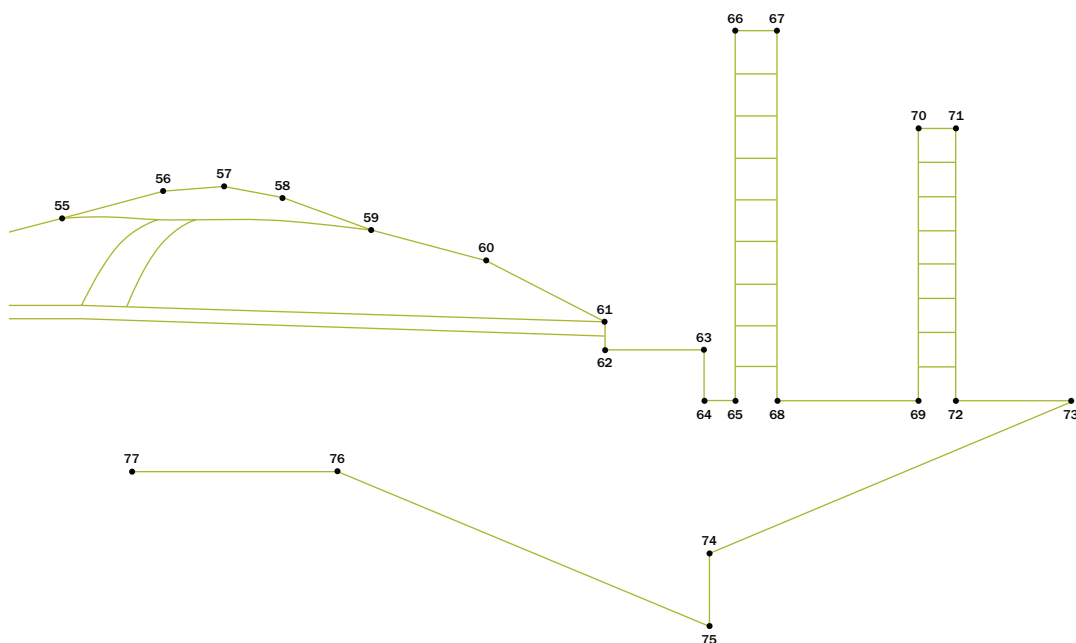
Abans d'entrar a analitzar el present de Barcelona i la seva àrea metropolitana, fem un repàs del passat per ser conscients dels nostres punts forts i de les febleses.

Barcelona ha demostrat:

- Ser creativa, innovadora i atrevida.
- Ser capaç de definir un projecte innovador de ciutat.
- Saber implicar la ciutadania i els sectors econòmics i socials.
- Saber organitzar grans actes i operacions de catàlisi (Jocs Olímpics, “Barcelona posa’t guapa”, processos de participació).

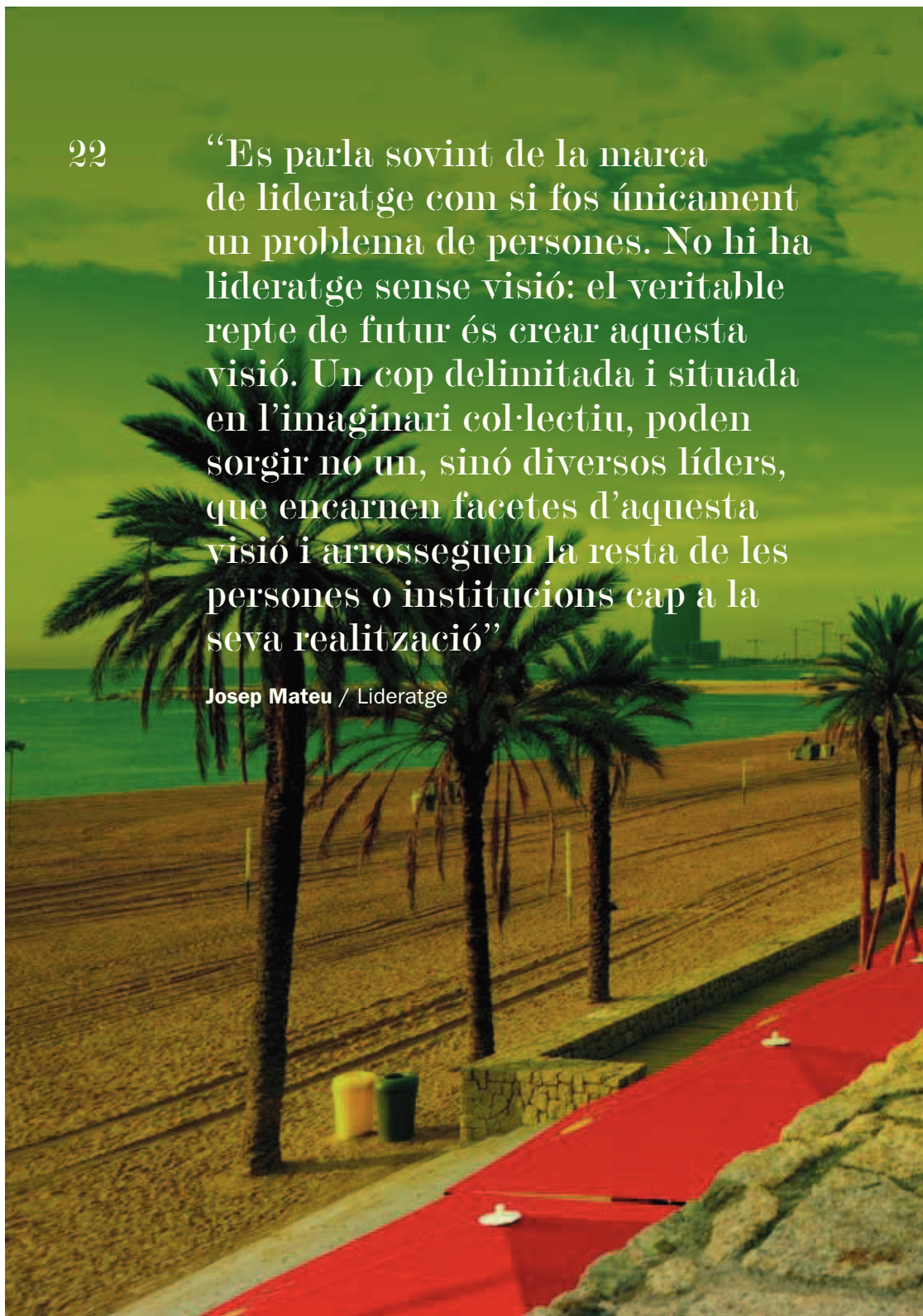
Objectius aconseguits:

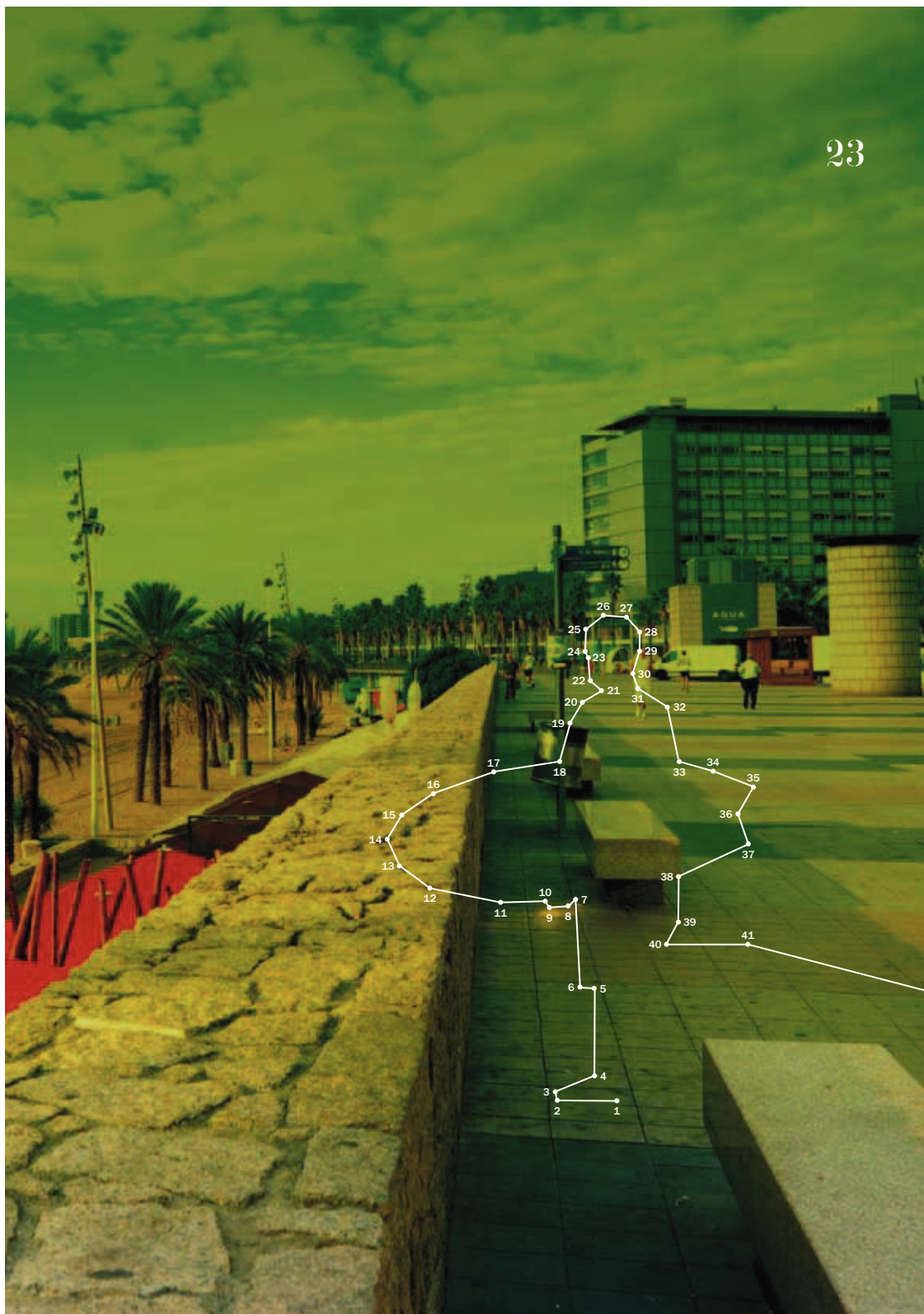
- Crear un model propi de transformació urbanística.
- Millorar significativament la qualitat de vida dels ciutadans.
- Crear i posicionar la marca Barcelona.
- Generar confiança i autoestima als barcelonins.
- Promoure i estimular l'esperit emprenedor.
- Consolidar sectors econòmics clau.
- Dotar-se d'infraestructures determinants per a la competitivitat i el desenvolupament (obertura al mar, aeroport, port i altres infraestructures culturals i socials).



“Es parla sovint de la marca de lideratge com si fos únicament un problema de persones. No hi ha lideratge sense visió: el veritable repte de futur és crear aquesta visió. Un cop delimitada i situada en l’imaginari col·lectiu, poden sorgir no un, sinó diversos líders, que encarnen facetes d’aquesta visió i arrossegueu la resta de les persones o institucions cap a la seva realització”

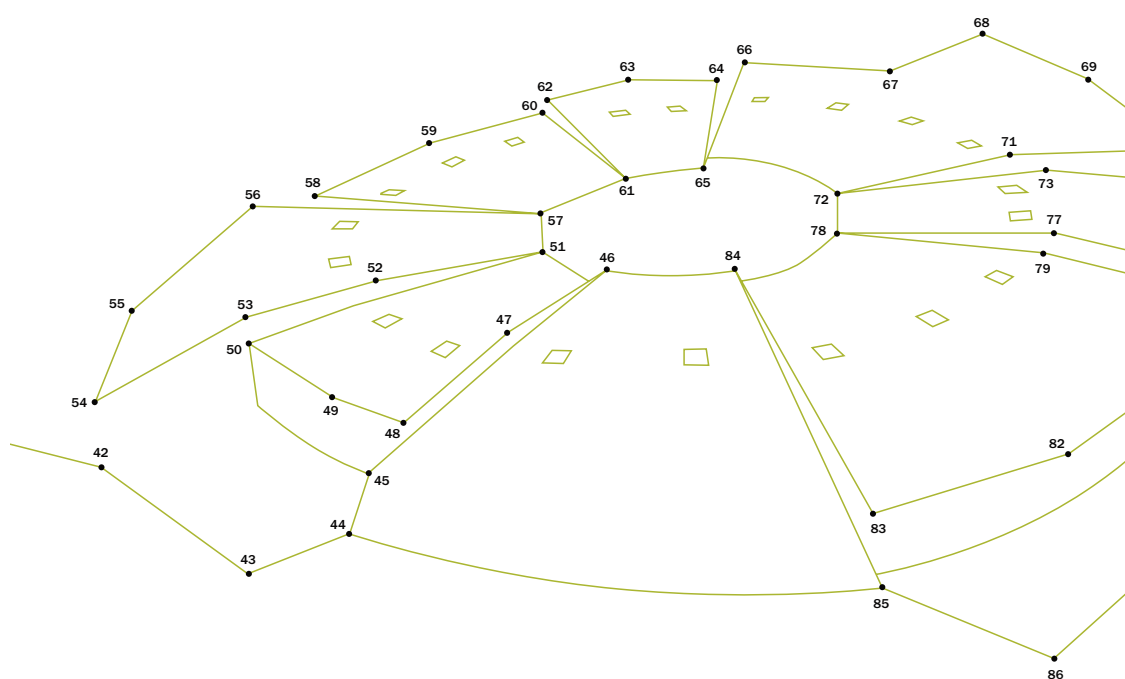
Josep Mateu / Lideratge





24

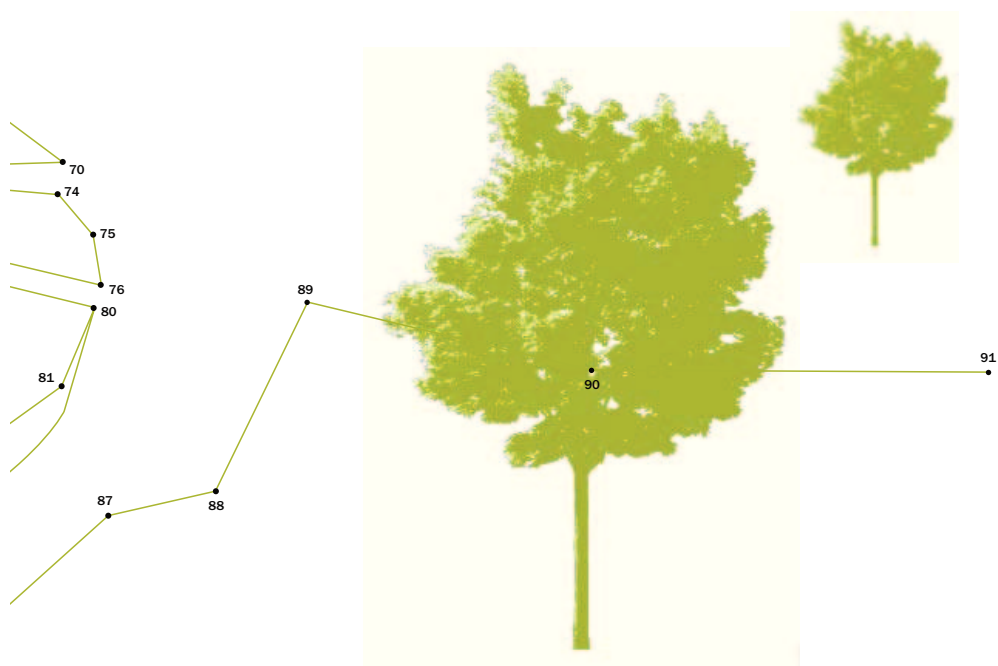
Les principals limitacions



Segons els empresaris i els experts consultats, Barcelona i la seva àrea metropolitana s'enfronten a **limitacions que han de saber convertir en oportunitats**:

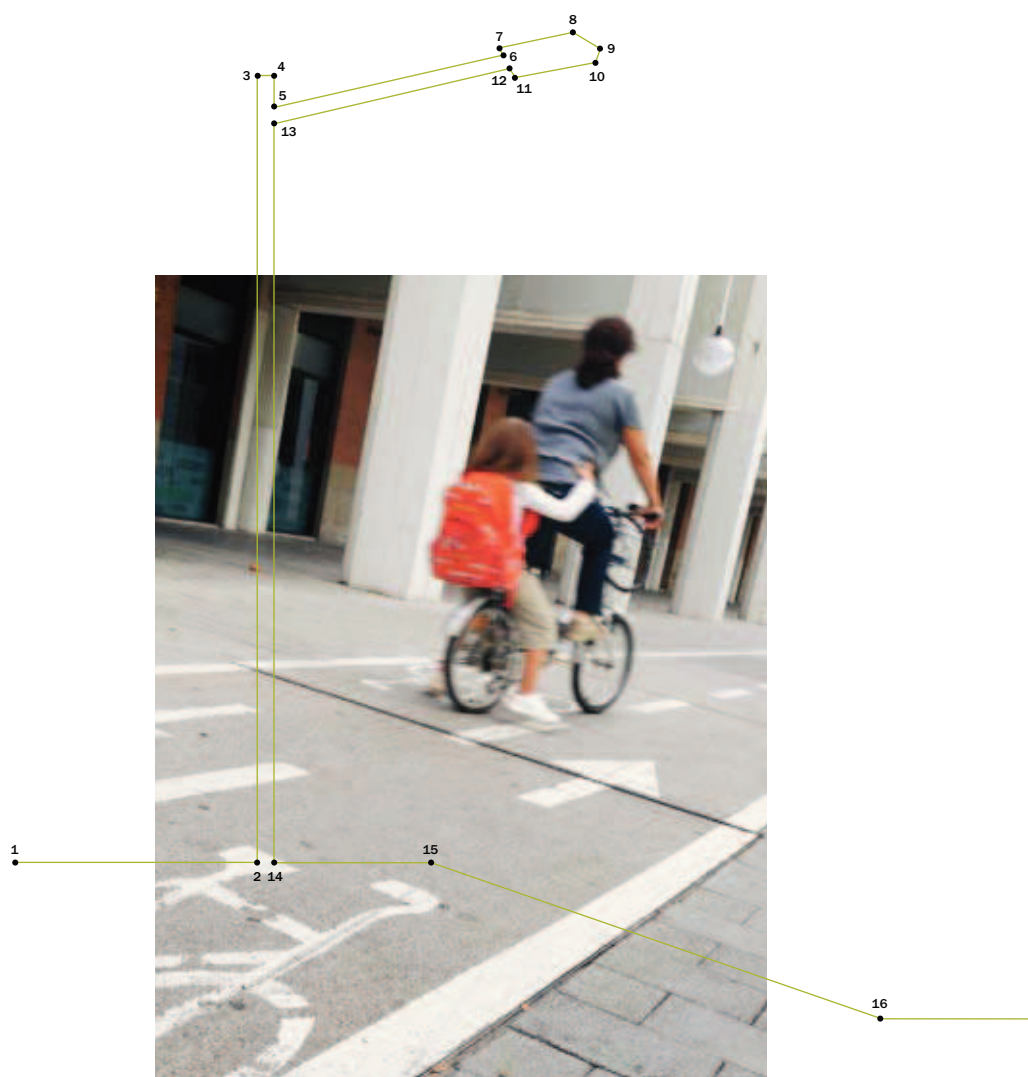
- És una **marca** consolidada en l'àmbit internacional però **massa associada al lleure i a les vacances. Cal que s'associï a altres atributs**.
- És una ciutat moderna però **ha d'adaptar-se amb força als requeriments de la nova societat del coneixement** i del talent.
- És molt activa, però **govern municipal i sectors econòmics necessiten compartir nous objectius i estratègies**.

Hi ha massa atomització en els sectors econòmics i es perden moltes oportunitats per la manca de connectors intersectorials.



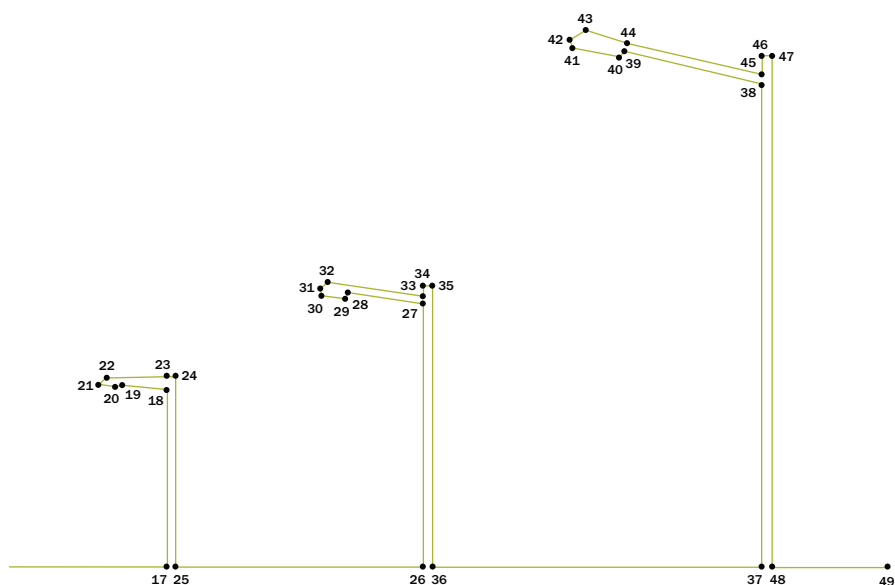
26

Els obstacles a vèncer



La situació actual té uns certs vicis o inèrcies que caldria canviar abans d'emprendre qualsevol altra acció.

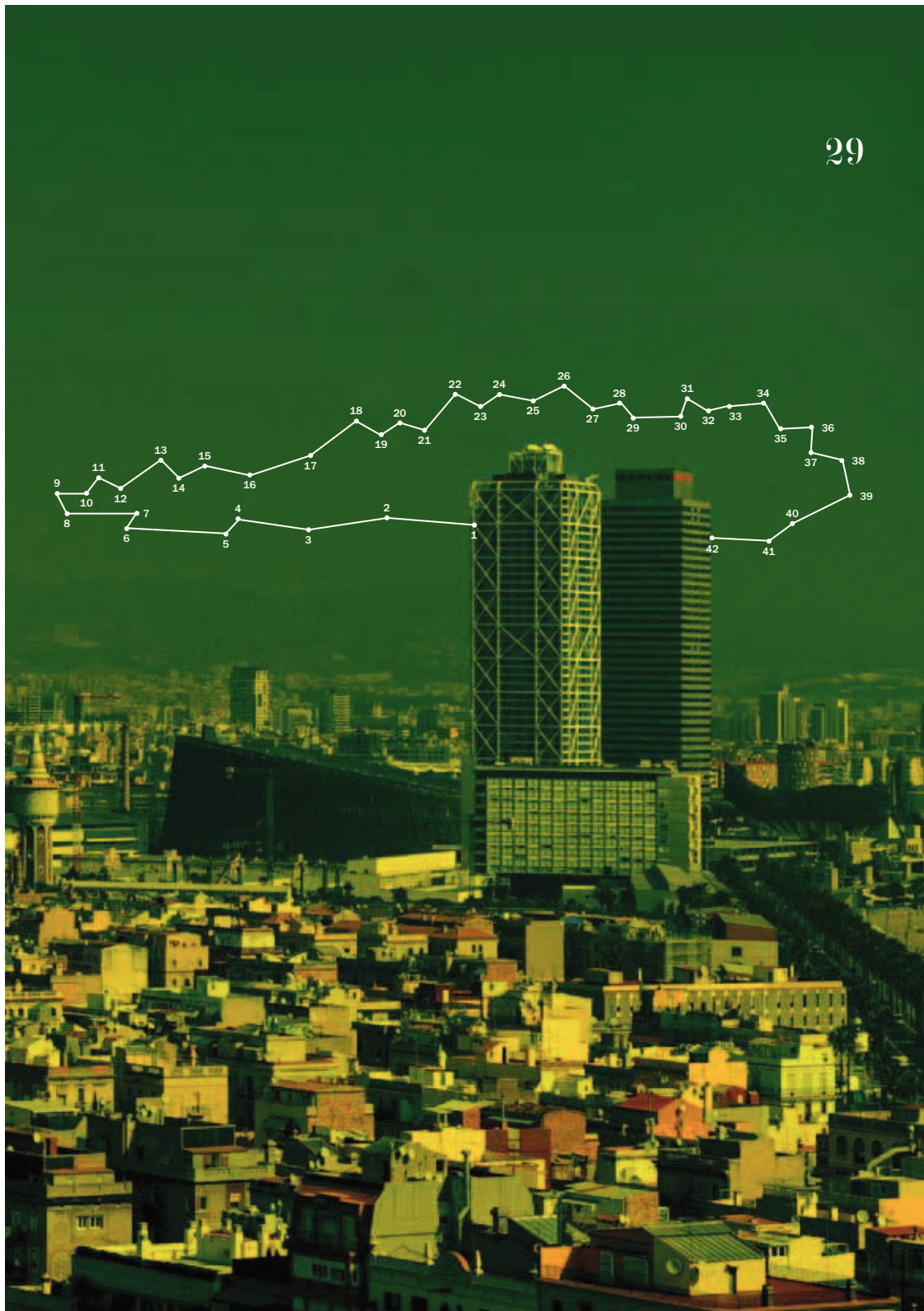
- Cal **una més gran iniciativa i ambició emprendedora** per superar els reptes socials i econòmics emergents.
- L'amenaça del **localisme autocomplaent** pot impedir-nos ser globals i competitius.
- Els èxits del passat poden ennuvol·lar les oportunitats del present i del futur.
- **L'estructura administrativa ha d'estar també al servei de la competitivitat i la iniciativa emprendedora** per facilitar l'activitat econòmica.
- **La competitivitat ha de ser el nostre objectiu** i l'acció de govern, empreses i societat civil s'ha de dirigir cap a la seva millora.
- **Cal renovar el model de col·laboració entre el sector públic i el privat** sobre unes bases que promoguin una visió compartida.
- Cal **superar l'aversion al canvi**, tant per part de l'Administració com per una part significativa de la societat influent.
- Cal fer emergir **un nou model de lideratge amb valors renovats** i totalment diferents dels anteriors.
- Cal **compartir les decisions estratègiques i donar-hi suport**.
- Les **apostes estratègiques han de prolongar-se en el temps** amb ambició i mantenir l'enfocament en àrees clau.
- **Els serveis públics han de ser prioritat de l'Administració** i s'han de gestionar amb més qualitat i eficiència.



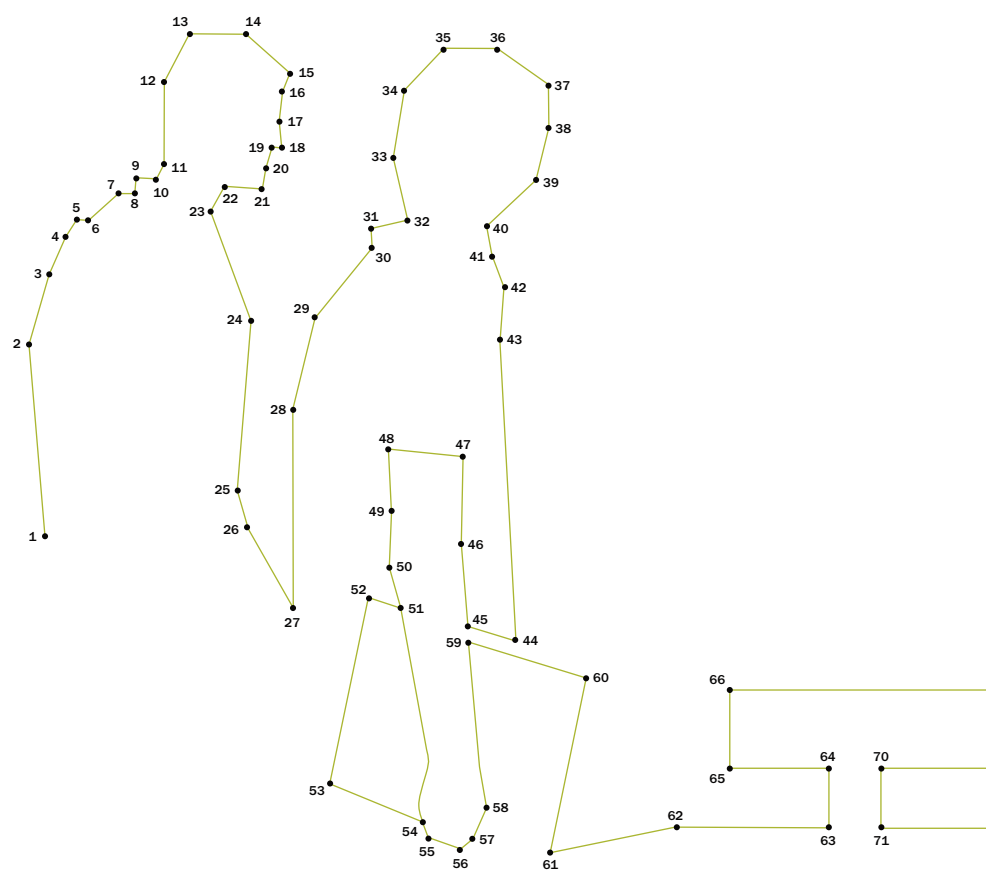
“Economia industrial i economia del coneixement són dues parts inseparables d’una mateixa cosa. La segona part dóna vida a la primera, i la primera suporta la segona. Qui pretengui separar les dues coses, s’equivoca”

Pedro Nuevo / Economia industrial versus economia del coneixement





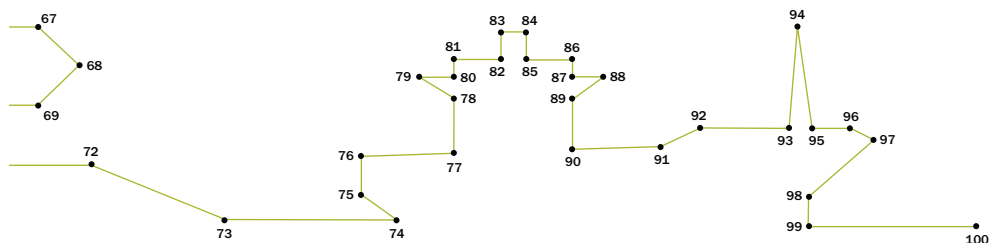
Els problemes a resoldre



Si el punt anterior feia una descripció de les inèrcies genèriques, aquest aborda problemes concrets de la nostra economia:

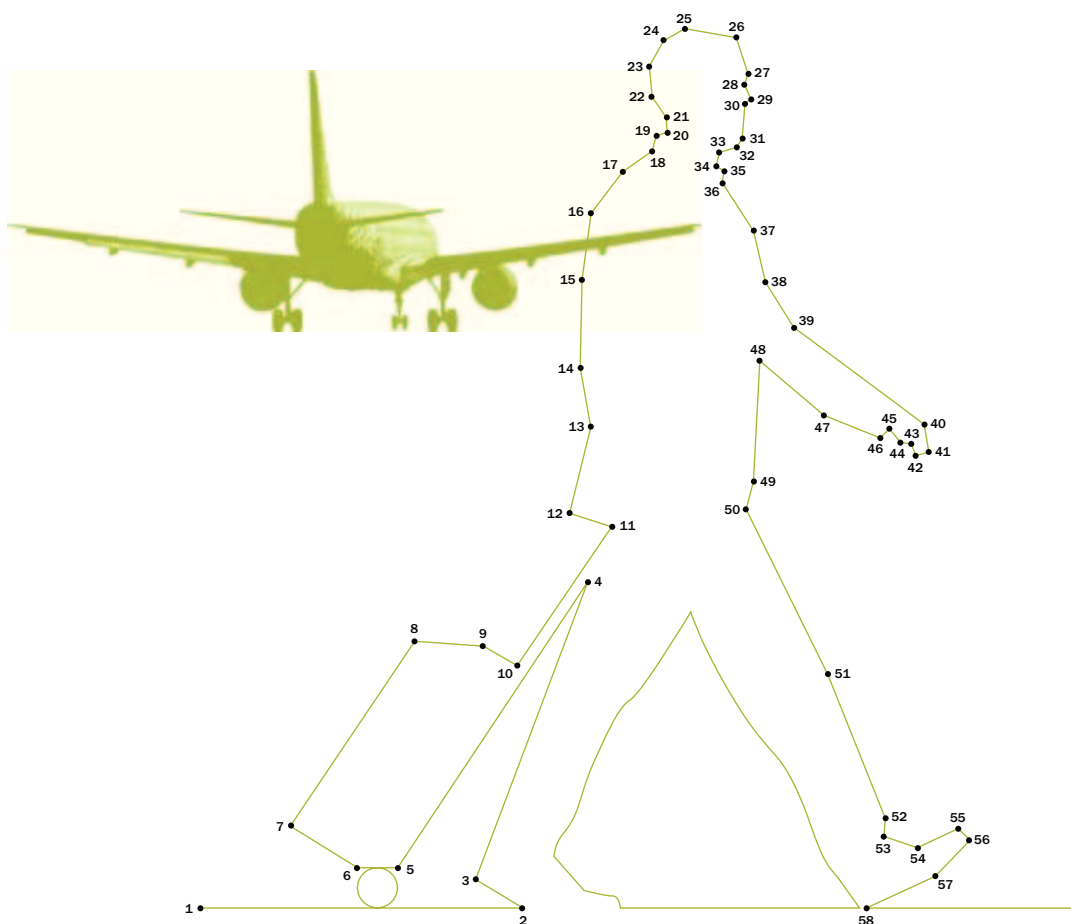
- **Poca influència internacional de l'economia** de Barcelona i la seva àrea metropolitana.
- **L'economia de la ciutat, altament diversificada, ha de mantenir un pes industrial** que complementa i dóna competitivitat a una creixent terciarització.
- **El talent nacional i internacional és la clau per a la nostra competitivitat**, i cal reforçar les polítiques i programes dirigits a la seva atracció i també retenció, sense oblidar el paper clau del nostre sistema educatiu.
- **El fracàs escolar i el repte de la integració de la població nouvinguda en un sistema educatiu necessàriament trilingüe** ha de ser una prioritat nacional.
- Hem de **consensuar una visió de la ciutat**. La descoordinació o falta de consens en projectes urbanístics o infraestructures comporten retards o, moltes vegades, oportunitats perdudes.
- **La universitat no ha assolit els nivells d'excel·lència desitjables ni s'ha acostat al sistema productiu**.
- El turisme, que ha tingut una forta eclosió en els darrers anys, cal que s'integri i creï sinèrgies amb altres sectors. **S'ha d'apostar per un turisme urbà de qualitat**.
- En una ciutat densa com la nostra, **les polítiques d'habitatge esdevenen clau per retenir la població jove**.
- Cal una **aposta ferma i decidida per la Barcelona metropolitana**, que és la Barcelona real, i anar més enllà vertebrant la Gran Regió.
- **La qualitat de vida, la seguretat i els serveis públics de qualitat són elements clau** per garantir la nostra competitivitat.
- La tolerància no ha de confondre's amb la **tolerància envers els comportaments incívics per part de la població**.
- La **competitivitat, basada en la qualitat, ha de ser la nostra guia**.
- Plena **integració del 15% de població immigrant**.

La competitivitat,
basada en la qualitat,
ha de ser la nostra guia



32

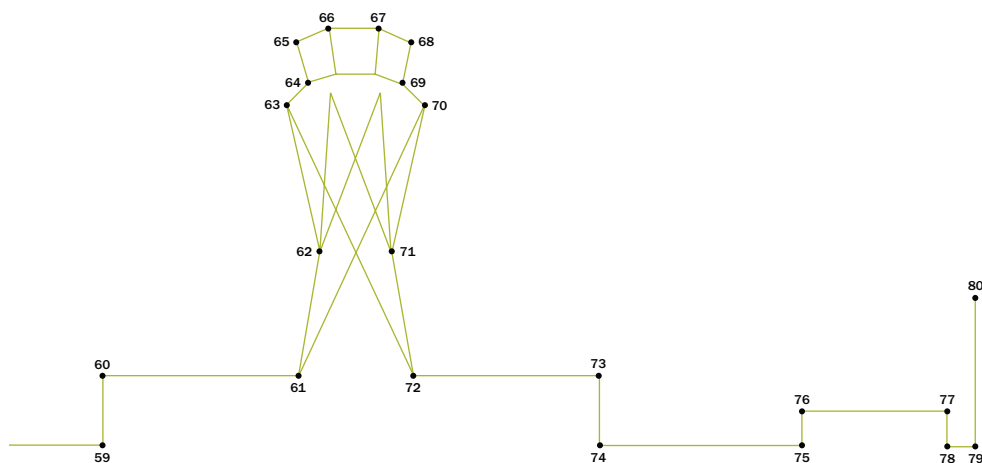
Els nous escenaris a tenir en compte



L'escenari mundial ha canviat. Les ciutats s'enfronten a una realitat diferent i no poden fer front aïlladament als reptes globals. És temps de fer les coses d'una manera diferent, d'estudiar i d'aprendre d'una societat més caòtica i diversa, tenint en compte el factor temps real, que permet que cada vegada més ciutadans tinguin accés i contribueixin a crear informació i opinió. No es pot abordar cap reforma sense tenir presents els següents condicionants:

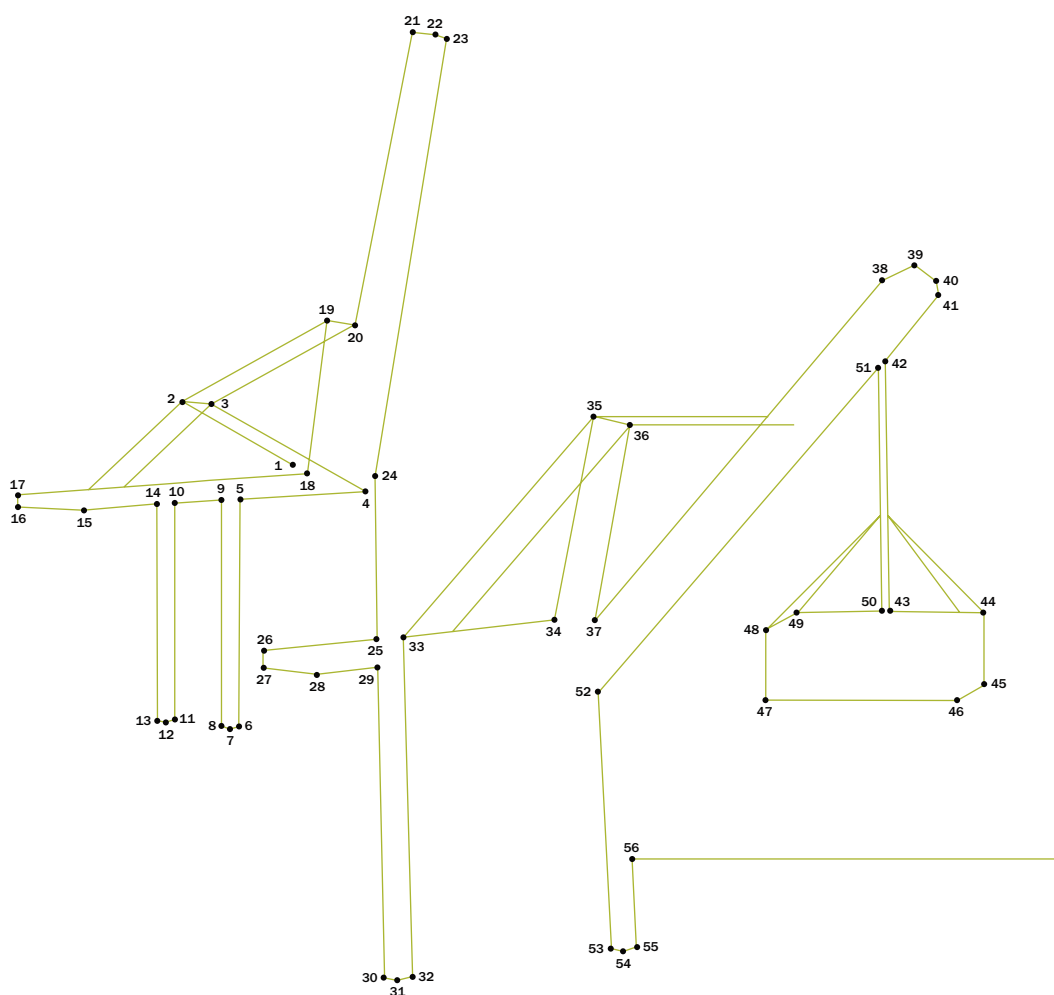
- **La globalització** econòmica, política, social i cultural és un fet.
- Les **ciutats actuen d'impulsors i catalitzadores de la nova economia**.
- La **projecció internacional de les ciutats depèn de la internacionalització de la seva activitat econòmica**.
- Les ciutats són **cada cop més interdependents** perquè no poden fer front aïlladament a aquests reptes globals.
- Les ciutats **seran més influents que els estats**.
- Les ciutats **influeixen més enllà dels seus territoris** i creen xarxes i coalicions internacionals.
- **El món bascula cap a Orient**, i Europa ja fa temps que ha deixat de ser el centre i referent cultural.
- Les ciutats han de **fer de la sostenibilitat i l'adaptació al canvi climàtic un motor del seu desenvolupament** i de la seva qualitat de vida, entenent que la sostenibilitat no és només mediambiental, sinó econòmica i social.

Les ciutats influeixen més enllà dels seus territoris i creen xarxes i coalicions internacionals



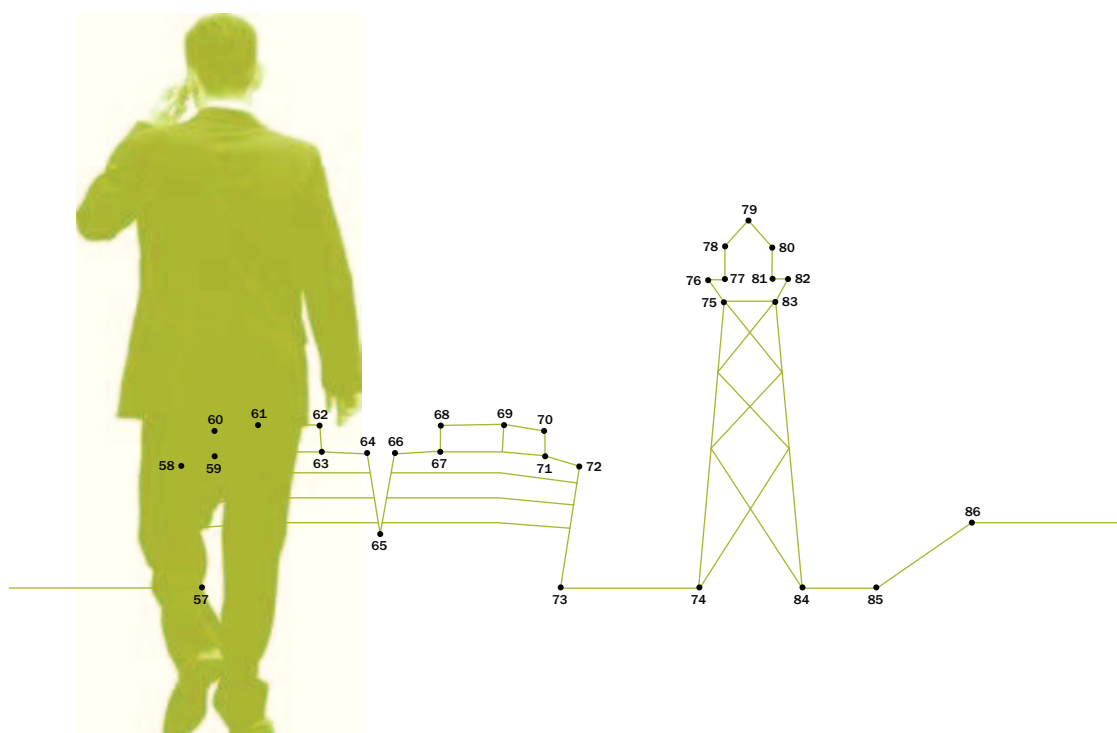
34

Què cal fer?



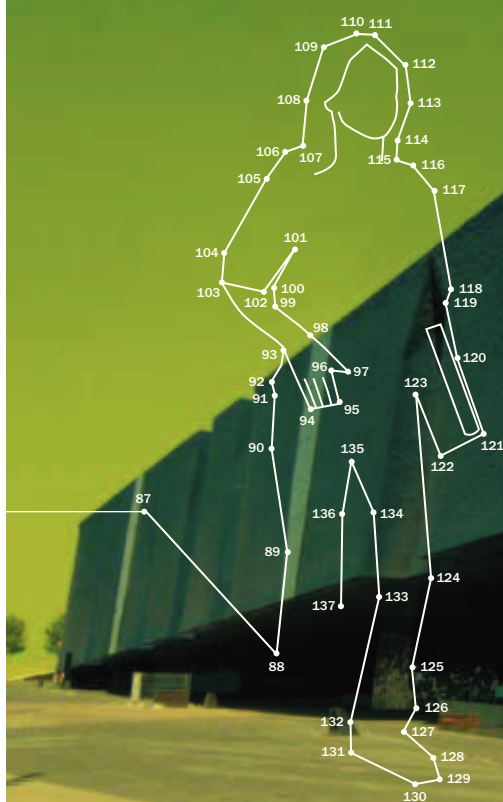
Barcelona no es pot continuar equivocant o vivint amb autocomplaença. Ens hem d'enfortir per afrontar els reptes de la globalització. **Amb la vista posada a l'any 2020, hi ha marge per fer canvis amb profunditat, però moltes altres ciutats evolucionen ràpidament i no serà fàcil posicionar-se en el món global.** Com més aviat millor, hem de:

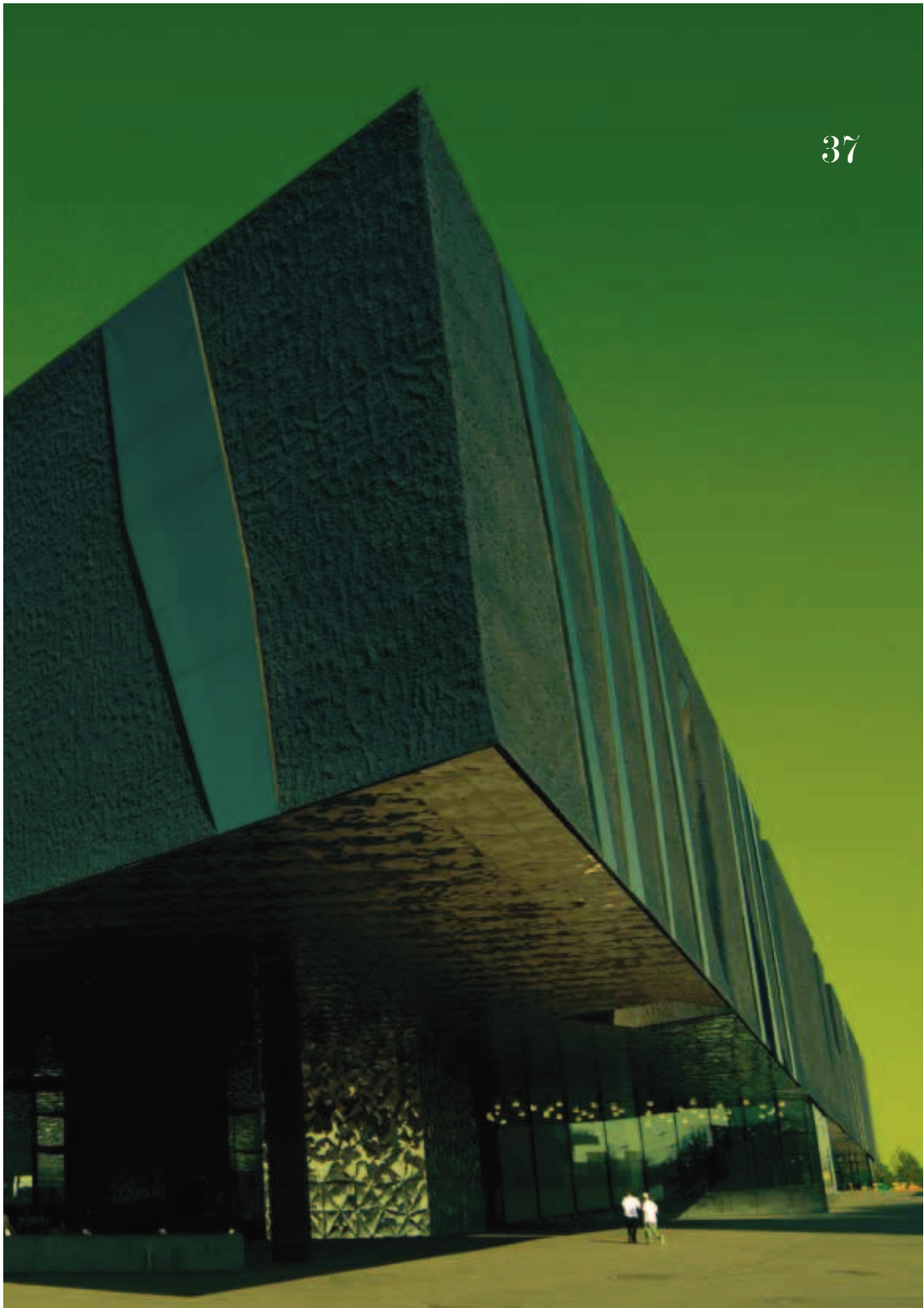
- **Definir els eixos de posicionament de la marca Barcelona i gestionar-la** de manera global i compacta.
- **Consensuar una visió ambiciosa** per arribar a ser:
 - Competitius
 - Referents
 - Líders
 - Influent
- **Unir les forces polítiques, socials i empresarials** per aconseguir aquestes fites.
- Fer-ho amb **creativitat, originalitat i atreviment.**



“Proposem un nou model de gestió que tingui com a valors l'agilitat, l'eficiència, l'optimització de recursos, la generació de valor i la garantia de l'interès públic i de la qualitat dels serveis, tot evitant la dispersió d'objectius i el malbaratament de recursos”

Salvador Alemany / Gestió





38

Les palanques de canvi



1 •

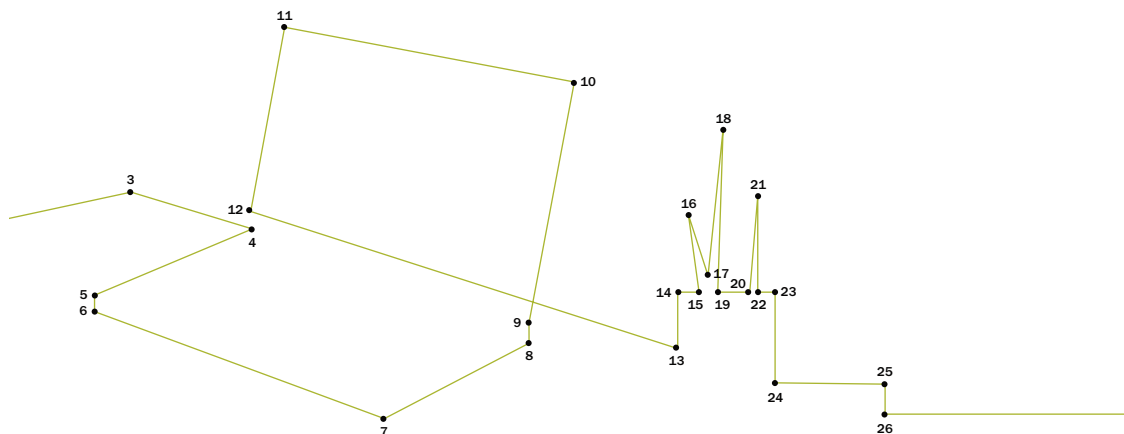
2

Construir una àrea metropolitana diferent a l'horitzó de l'any 2020 no es pot improvisar. Cal emprendre una sèrie de canvis. De les reunions organitzades per la Comissió de Prospectiva per copsar l'opinió d'empresaris i experts, n'han sorgit **demandes comunes a tots els sectors econòmics** que han aparegut a la pràctica totalitat de les subcomissions obertes. Aquest fet ens ha portat a destacar deu **palanques de canvi**, o dit d'una altra manera, deu blocs en els quals s'ha d'actuar ja que són **conditio sine qua non** perquè la resta de les demandes, les concretes que han sorgit de cada subcomissió, puguin esdevenir reals.

Les palanques de canvi afecten, activen i posen en marxa, doncs, tots els sectors. Les àrees d'intervenció identificades són essencials si volem que els canvis demanats pels empresaris a cadascuna de les àrees econòmiques concretes siguin possibles. Per exemple, en el punt que fa referència a l'educació, es demana que es potenciï la cultura emprendedora, des de l'etapa infantil fins a la universitària; si això es fa, òbviament tindrà repercussió en tots els sectors econòmics de la ciutat. Per això l'educació es considera una palanca de canvi.

Un altre exemple d'aquest tipus de demandes reiterades és la necessitat d'una col·laboració pública-privada, que s'inclou a la primera de les deu palanques de canvi.

- Lideratge
- Gestió
- Administració
- Educació
- Transversalitat
- Sostenibilitat
- Influència
- Massa crítica
- Societat
- Nou model econòmic



40

Lideratge

Una de les **febleses** detectades en la societat actual és la **manca de lideratge, tant en el sector públic com en el privat**. El sector privat no s'ha organitzat suficientment per assolir objectius comuns ni per establir sinergies entre els diferents sectors de l'economia.

Els reptes de competitivitat global no els podem afrontar sols. Cal un nou model de lideratge. Cal, per tant, **un pacte que permeti unir les forces i els recursos del món públic i del món privat**. Les múltiples possibilitats d'associació pública-privada es troben infrautilitzades.

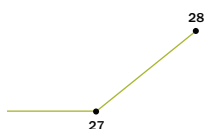
El nou model públic i privat de l'Àrea Metropolitana de Barcelona hauria de tenir una **visió compartida** (mitjançant observatoris), i els actors públic i privat haurien de trobar fórmules amb diferents graus de **coplanificació, codecisió, cogestió i coinversió**. Cal cercar fórmules més imaginatives, més enllà de la participació del 51% del sector públic en projectes; potser és el moment de plantejar-se altres percentatges que estimulin una participació privada amb possibilitats d'implicar-se en la gestió. **Cal superar la idea del control basat en la propietat**.

El model es basa també en la **coresponsabilitat** i el seu objectiu és estimular tots els actors implicats per tal d'abordar un projecte comú, compartir informació, planificar conjuntament, buscar sinergies i crear estratègies. La vella fórmula de **l'Administració com a origen de tota activitat ha de ser substituïda per la implicació creixent dels actors privats**.

Puntualment hem detectat que alguns empresaris suggereixen la necessitat que els instruments de què disposa la ciutat per atreure l'atenció del món i per dinamitzar l'economia (com **agències oficials dels governs o altres institucions públiques o privades**) **es transformin o es potenciïn**, per tal d'incrementar la seva proactivitat, la seva creativitat i la seva agressivitat, atès que és evident que, amb la seva actuació actual, no poden frenar el procés de declivi en el qual ens trobem immersos.

Projectes transformadors:

- Crear noves fórmules de **col·laboració pública-privada** en tots els àmbits.
- Construir la 'Gran Barcelona'. Barcelona ha de **consolidar la seva àrea metropolitana i la seva regió** com a centre servidor d'una Catalunya oberta al món i país d'excel·lència.
- Per fer-ho possible, Barcelona i la seva àrea metropolitana haurien d'augmentar la seva autonomia i les seves competències, tot assegurant una major eficiència en les decisions estratègiques.
- Barcelona ha de liderar les polítiques de Catalunya.



Gestió

41

Proposem un nou model de gestió que tingui com a valors **l'agilitat, l'eficiència, l'optimització de recursos, la generació de valor i la garantia de l'interès públic així com de la qualitat dels serveis**, tot evitant la dispersió d'objectius i el malbaratament de recursos de la comunitat. S'han de transformar les actuals inèrcies en polítiques de progrés.

El sector públic ha de gestionar cercant l'eficiència del sector privat i del món de l'empresa, tant en la correcció eficaç dels defectes col·lectius que es planteja com en la gestió dels recursos econòmics públics.

La ciutat moderna ha de ser gestionada com una empresa, cercant sempre els retorns econòmics i socials. La gestió pública ha de trobar mecanismes per **incorporar valors de bon govern**, de la mateixa manera que ho fan les empreses privades, i introduir mecanismes d'avaluació continuada.

També proposem encetar un procés de debat sobre la necessitat de l'Àrea Metropolitana de tenir estructures pròpies de planificació, amb la possibilitat de crear empreses metropolitanes específiques amb models de gestió privada.

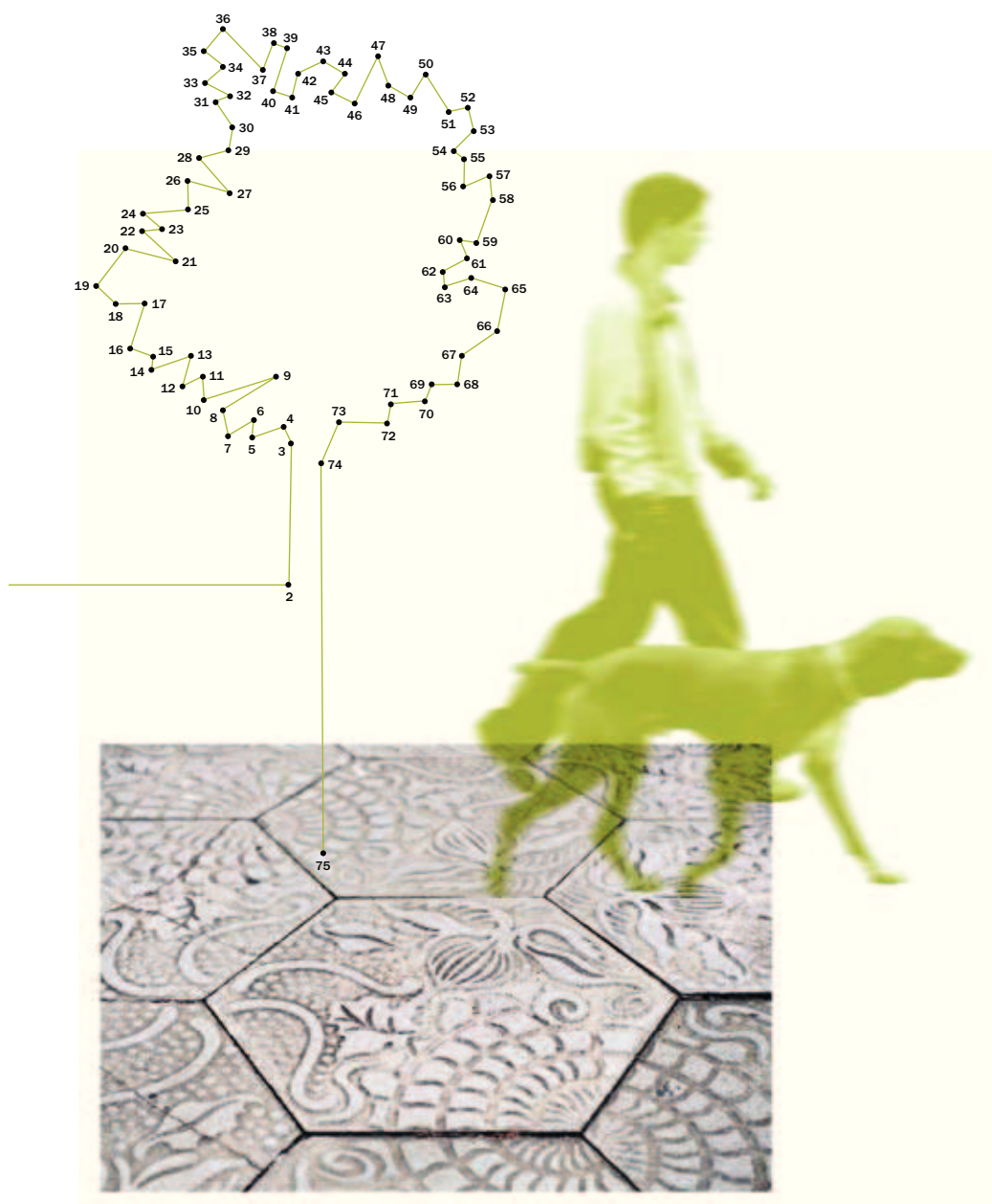
D'altra banda, avui l'Administració s'encarrega de la gestió de molts serveis, que després subcontracta al sector privat. Cal **debatre si potser l'Administració hauria de tenir només el paper de controlador de la garantia de l'interès públic**, amb processos de control per mantenir la qualitat.

La gestió pública ha de trobar mecanismes per incorporar valors de bon govern, de la mateixa manera que ho fan les empreses privades, i introduir mecanismes d'avaluació continuada

¹ _____

Projectes transformadors:

- **Coordinar les polítiques de Barcelona i Catalunya, Espanya i la Unió Europea.**
- **Coordinar els objectius públics i privats.**
- Orientar la inversió pública a camps que generin valor econòmic i social.
- Crear **un organisme per potenciar i gestionar la marca Barcelona.**
- Crear **observatoris per impulsar plans estratègics sectorials i gestionar les marques sectorials.**
- Crear un **òrgan de govern i de gestió específic per al Pla Estratègic Metropolità de Barcelona**, per tal de garantir-ne el compliment.



Administració

43

L'Àrea Metropolitana de Barcelona ha de tenir una administració **àgil, trilingüe i orientada a la creació d'activitat econòmica**. Ha de ser més **business friendly** (**propera a l'activitat econòmica**) i **transformar la seva cultura** (marcada en certes ocasions per la burocràcia, la lentitud, l'opacitat, la despreocupació pels resultats i l'orientació al control) **cap a la facilitació** de l'activitat i **l'establiment de prioritats**.

Els **empresaris no perceben l'Administració com a facilitadora de la seva activitat, sinó com un obstacle a la seva competitivitat**. És necessari implantar un model d'administració que pugui garantir l'interès públic, que sigui més eficient, amb inspeccions d'ofici i procediments sancionadors més eficaços. Amb el nou model, l'empresari és el responsable d'iniciar la seva activitat econòmica, sense esperar l'autorització de l'Administració, **que hauria d'exercir el seu control a posteriori**. És el mateix principi que aplica Hisenda, amb èxit. Es tracta de canviar l'actual cultura de l'autorització per la de la comunicació.

Barcelona ha de tenir una administració àgil, trilingüe i orientada a la creació d'activitat econòmica

L'Administració hauria de garantir el respecte al ciutadà i a l'empresari professional degudament titulat i no tractar el ciutadà com un menor d'edat irresponsable. També és necessari treballar per reduir la diferència entre la percepció del temps que tenen els empresaris i l'Administració.

Projectes transformadors:

- Aconseguir una administració que estigui enfocada a la **generació de valor**.
- Crear una via de **processos administratius ràpids**, com la via T de les autopistes de peatge.
- Crear una **e-administració** basada en els nous valors (principi de confiança però amb una tutela, *a posteriori*, més efectiva de l'interès públic).
- Avançar cap a la **governança democràtica** com un nou model de governació.
- Millorar la gestió i la qualitat de la informació que s'ofereix al públic .

Educació

Abans de res s'hauria de reconèixer el valor de l'educació com a base fonamental per al futur. És una de les palanques de canvi **clau per a la competitivitat, el coneixement i la convivència**. Hauria de ser l'eina per donar oportunitats a tothom, no només a les elits; per tant, és fonamental **aspirar a l'excel·lència** en l'educació.

Catalunya ha de plantejar-se la reforma de l'actual model educatiu per aconseguir que sigui **generador de talent i orientar-lo a l'activitat econòmica** i a la **productivitat**. Amb nous valors, com fomentar una més gran cultura del canvi i del risc des de les primeres etapes de l'educació i tendir a una educació holística –que inclogui, per exemple, la prevenció de la salut a les escoles– i multidisciplinària.

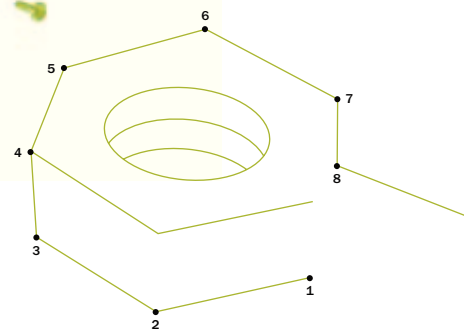
La **formació continuada és una altra assignatura pendent**; a partir d'ara serà necessari formar-se al llarg de tota la vida, un camp en què es podria donar entrada a la inversió del sector privat.

Si el talent és la base de la ciutat del futur, són prioritàries la formació del talent propi i la retenció del forà, perquè és el talent allò que atreu més talent. És difícil arribar a tenir una bona educació superior sense tenir una bona educació primària, i difícilment arribarem a posicionar-nos com a ciutat receptora de talent amb un índex de fracàs escolar del 30%.

És possible assolir l'excel·lència; de fet, Barcelona ho ha aconseguit en el camp de les escoles de negoci, i s'ha convertit en l'única ciutat europea que té tres escoles de negoci entre les cent millors del món.

Projectes transformadors:

- Conformar un **model educatiu** que permeti l'**excel·lència** i el **progrés social** de les persones.
- **Combatre el fracàs escolar**.
- **Trilingüisme** a les aules d'educació primària, secundària i universitària.
- **Internacionalització de la universitat** (de docents i d'alumnat).
- **Canviar la mentalitat de les universitats en relació amb el món empresarial**, però també la de **l'empresa en relació amb la universitat**. El nou model de relació hauria de ser més interactiu, més eficaç i reformar la governança.
- Incentivar una educació basada en la **innovació i la creativitat** i apostar-hi com a eines de competitivitat.
- Educar futurs **emprenedors**, sense aversió al risc ni por al canvi.
- Atreure escoles i **col·legis internacionals**.
- **Garantir una formació professional de qualitat**, com a element indispensable per a la competitivitat de l'economia.



46 Transversalitat

El concepte de *transversalitat* és un dels més innovadors i importants si volem canviar la manera de gestionar la ciutat. La transversalitat hauria de ser la clau del model econòmic i social de Barcelona. En una societat interdisciplinària i complexa com l'actual **no es pot continuar abordant els negocis només des d'una perspectiva unisectorial com s'ha fet fins ara**. Cal tenir una visió més global i ser capaços d'obrir l'angle, d'implicar tots els sectors econòmics en un projecte econòmic determinat, de crear una xarxa. A la nostra societat tot està relacionat, és una pèrdua constant d'oportunitats que les empreses d'un sector no comptin ni es relacionin amb les d'altres sectors. Un exemple seria aconseguir la connexió entre el sector del coneixement i el productiu i un altre, la col·laboració entre el sector del turisme i el de la cultura per treure profit conjuntament dels visitants que arriben a Barcelona.

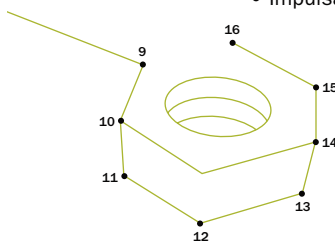
És prioritari estimular polítiques adreçades a integrar el món productiu, el del coneixement i el financer

Hauríem d'aconseguir que la transversalitat, **l'aprofitament de les possibles sinergies intersectorials**, fos la nostra pròpia manera de fer, de crear un model econòmic, que **fos el nostre factor clau de diferenciació i competitivitat**.

Aquest apartat inclou les mesures necessàries per establir lligams entre diferents sectors de l'economia. En aquest sentit, és prioritari estimular polítiques adreçades a **integrar el món productiu, el del coneixement i el financer**.

Projectes transformadors:

- Acostar **recerca i empresa**, amb l'objectiu de millorar la relació entre la universitat i el món empresarial. Aconseguir que el **món productiu i el del coneixement** estiguin més connectats, per tal de crear més empreses i més patents.
- Desenvolupar **estratègies de fertilització creuada** entre els diferents sectors econòmics, de manera que en un model es puguin implicar empreses de diferents sectors econòmics i evitar així l'excessiva sectorització de l'economia.
- Fomentar la transversalitat entre les diferents àrees de coneixement en **l'educació i la innovació**.
- Impulsar **plataformes intersectorials**.



Sostenibilitat

47

En el nou model de Barcelona i la seva àrea metropolitana la **sostenibilitat** ha de ser un **referent**. Hauríem de ser capaços d'aconseguir lligar el nom de la ciutat a la filosofia de la sostenibilitat. És un objectiu factible, perquè es tracta d'una activitat econòmica encara emergent i d'un mercat amb moltes possibilitats de creixement i de negoci.

Ara bé, si hem inclòs la sostenibilitat com a palanca de canvi no és pel seu vessant de negoci, sinó com a criteri per gestionar la ciutat en qualsevol àmbit. La sostenibilitat ha de ser una aspiració també en el desenvolupament de **polítiques socials i econòmiques**.

Projectes transformadors:

- Gestió de les **inversions públiques tenint en compte el seu impacte en el PIB**.
- **Evitar el malbaratament**.
- Canvi en els criteris d'atorgament **d'ajudes i de subvencions**, més orientades al retorn econòmic i social.
- Polítiques de **prevenció**.
- Polítiques de **planificació dels fluxos migratoris**.
- Desenvolupament urbà basat en la **convivència i la sostenibilitat**.

Influència

La Barcelona metropolitana ha d'apostar clarament per **l'excel·lència com a eina d'influència internacional**.

A més, hem d'associar la **marca Barcelona** als nostres valors i utilitzar-la per consolidar la **presència i la visibilitat exterior de la ciutat i del seu territori**. Hem après del passat que no podem continuar amb l'excés de confiança en la marca després de la difusió que va suposar la celebració dels Jocs Olímpics. És prioritari ampliar la visió de la marca Barcelona lligada a l'urbanisme, l'arquitectura i el turisme urbà així com dotar-la d'altres continguts que ara no té.

Projectes transformadors:

- Consolidar una **marca polièdrica** i gestionar-la acuradament.
- Aconseguir més **rellevància internacional**.
- Col·laborar amb entitats internacionals per tal de millorar les condicions per **atreure empreses**; la reputació de les empreses que s'implanten en una ciutat genera reputació a la ciutat.
- Crear **xarxes i coalicions amb altres ciutats**.

“En el nostre entorn, existeix
encara una gran distància
entre Universitat i Empresa,
i l'únic camí que tenim perquè
la universitat sigui motor de
la societat i de l'economia
és introduir-hi la Empresa”

Fernando Albericio / Una universitat per canviar la societat





- Dissenyar les **estratègies tenint en compte l'àmbit metropolità i també l'àmbit global**.
- Crear **models propis** que puguin ser exportables.
- Dissenyar **models d'influència geopolítica i econòmica**.
- Convertir l'**aeroport de Barcelona** en un instrument per guanyar influència política i de coneixement.
- Atreure institucions de governança global.

Massa crítica

Assolir més massa crítica és necessari per competir en un món global. Hem de ser capaços de guanyar pes, d'actuar com una àrea metropolitana, fusionant empreses, institucions, centres de recerca R+D i, fins i tot, universitats.

Barcelona ha d'aconseguir-ho en un doble vessant, **tant reconeixent l'Àrea Metropolitana** com el seu territori natural (no és el mateix parlar d'una àrea d'1,5 milions d'habitants que d'una de més de 3 milions) com **augmentant la dimensió de les seves empreses**. Però Barcelona no només ha de pensar en termes d'àrea metropolitana, sinó de regió.

Perquè hom reconegui l'Àrea Metropolitana és fonamental una **mobilitat en xarxa i ràpida per tal d'augmentar-ne l'operativitat**. El problema de la Barcelona metropolitana és que els creixements que s'han produït històricament (residencials o per activitats econòmiques) han antecedit les inversions en infraestructures de transports, un sistema de creixement que hauria de canviar.

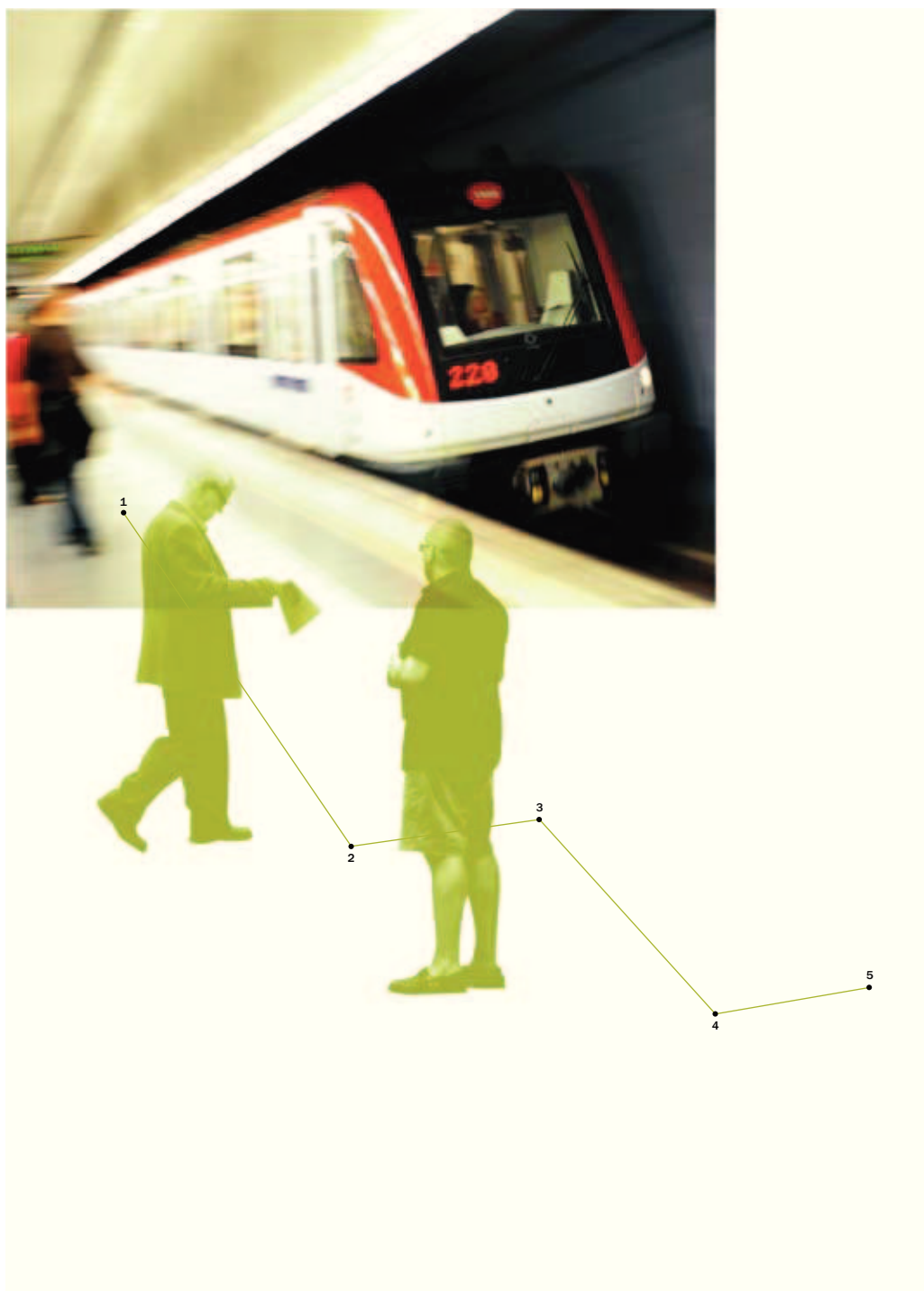
D'altra banda, la societat tecnològica actual també ens permet **reduir la mobilitat obligada**. D'una banda, amb l'ús de les noves tecnologies i de l'altra, amb la barreja d'usos residencials i d'activitats econòmiques, amb la descentralització de serveis. En aquest sentit s'han de crear centres tecnològics en nuclis urbans que ofereixin tot allò que és necessari per no haver de desplaçar-se a nuclis més grans.

També és necessària la **distribució de serveis i equipaments al llarg del territori metropolità**, per tal d'aconseguir més cohesió. Si és cert que les ciutats seran considerades les empreses del segle XXI, com més gran sigui l'empresa, millor.

Projectes transformadors:

- Desenvolupar l'**àmbit metropolità i apostar per la regió de la "Gran Barcelona"**.
- **Catalunya** ha d'associar-se a la **marca Barcelona**.
- Crear polítiques que facilitin l'adquisició de més **dimensió per part de les empreses**, per poder competir globalment.
- Dissenyar les polítiques de mobilitat en clau de futura regió metropolitana.

- Dibuixem la Barcelona del 2020



Societat

Barcelona i l'Àrea Metropolitana han de fer evolucionar el seu model de societat. La preocupació per **mantenir i millorar la qualitat de vida** ha de continuar i convertir-se en un dels seus objectius. La qualitat de vida ve determinada pels sistemes educatiu, sanitari, d'atenció social i d'habitatge així com per l'espai públic, que són també els factors que més influeixen en la configuració tant del capital humà com del capital social.

La ciutat ha de lluitar per associar el seu model de convivència a l'**esport, la cultura, així com un urbanisme i un habitatge innovadors, que han de convertir-se en els seus nous eixos vertebradors.**

L'*e-participació* (participació electrònica) té totes les característiques necessàries per convertir-se en una eina habitual de comunicació entre l'Administració i els ciutadans.

Projectes transformadors:

- Fomentar l'*e-participació* (participació electrònica) en tots els àmbits.
- Polítiques enfocades a **generar oportunitats** més que no pas a donar continuïtat al sistema **actual d'atorgament de subvencions.**
- Polítiques de **prevenció** com a element clau de la qualitat de vida.
- Impulsar **polítiques transversals** (urbanisme, habitatge, esport i salut).
- Millora de la seguretat ciutadana com a punt fonamental.

Nou model econòmic

Barcelona ha de fer evolucionar el seu model econòmic construint una **economia basada en el coneixement, la diferenciació, la productivitat i l'excel·lència per assolir la plena competitivitat.** És prioritari incentivar i potenciar projectes emergents o innovadors, de més valor afegit en els sectors de tecnologies de la informació, audiovisuals, biomedicina o R+D. Ara bé, quan es demana una economia basada en el coneixement no es vol dir, necessàriament, l'oblit d'aquells sectors industrials en els quals som referents i tenim massa crítica (sanitat, farmàcia o, fins i tot, automoció, malgrat les seves dificultats actuals); al contrari, s'ha de continuar donant-los suport. **El futur de les ciutats depèn del manteniment d'una activitat industrial potent i prestigiada, que constitueixi la base per a la implantació de noves indústries d'alt valor afegit.**

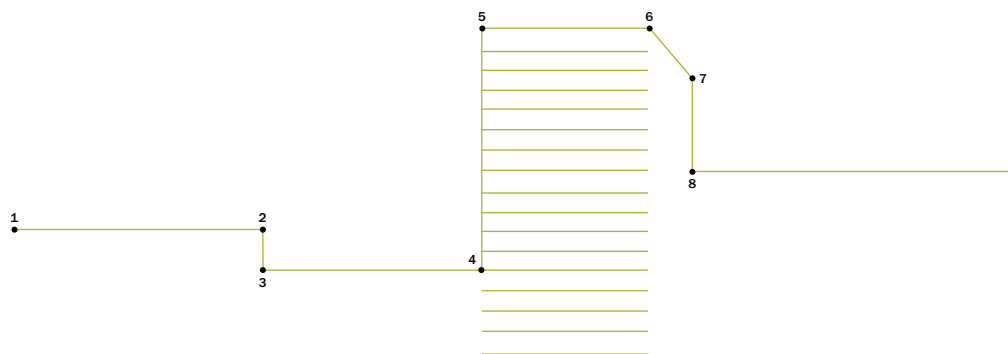
L'aposta per la creativitat que ha de fer qualsevol ciutat moderna no pot anar en detriment del suport a tot allò que ja existeix i funciona. Amb aquesta condició, la Barcelona metropolitana ha de tenir mecanismes per **fomentar l'activitat econòmica en sectors emergents**, sobretot en aquells que **poden generar llocs de treball** per a perfils professionals d'un cert nivell.

La Barcelona metropolitana ha d'aspirar a assolir una economia **diversificada**, que potenciï els **sectors econòmics clau** i fomenti la **transversalitat**, la **cooperació** i l'**esperit emprenedor**. Per tal de poder aconseguir aquestes fites és fonamental el paper dels *business angels* i d'altres fórmules previstes per aportar capital en fases de creació i de desenvolupament de les empreses. En aquest camp és necessari també potenciar la figura del *broker* i de l'analista, que siguin capaços de relacionar el món del coneixement i la innovació amb el món productiu, i de facilitar la conversió del coneixement en producció.

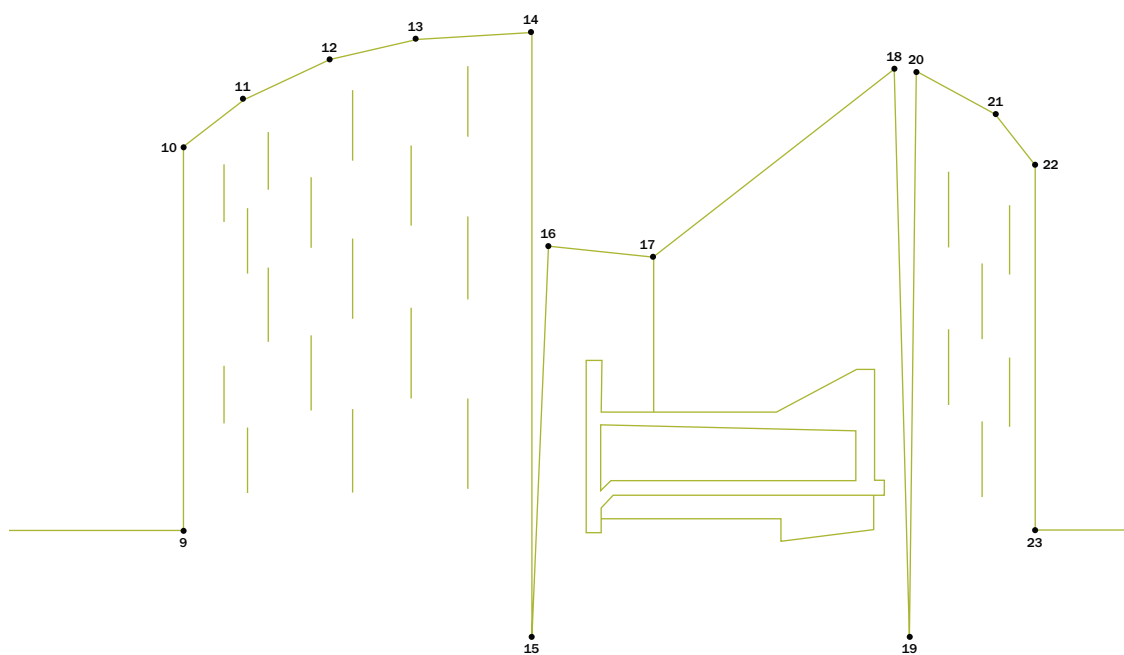
És prioritari incentivar i potenciar projectes emergents o innovadors

Projectes transformadors:

- Fomentar **polítiques per atreure capital i talent**.
- Impulsar projectes amb esperit internacional, relacionats amb el desenvolupament empresarial de l'Àrea Metropolitana de Barcelona.
- Millorar les condicions per **atreure companyies internacionals** (infraestructures, simplicitat administrativa, avantatges fiscals, col·legis internacionals).
- Estimular la creació de **fons de capital risc** i atreure els que existeixen.
- Planificar **infraestructures** tenint en compte la competitivitat internacional.
- Polítiques de foment de la **transversalitat i la cooperació intersectorial**.
- Dissenyar polítiques **d'estímul de l'emprenedoria** i la innovació.
- **Donar suport a clústers internacionals** dels sectors productius de Barcelona i la seva àrea metropolitana.



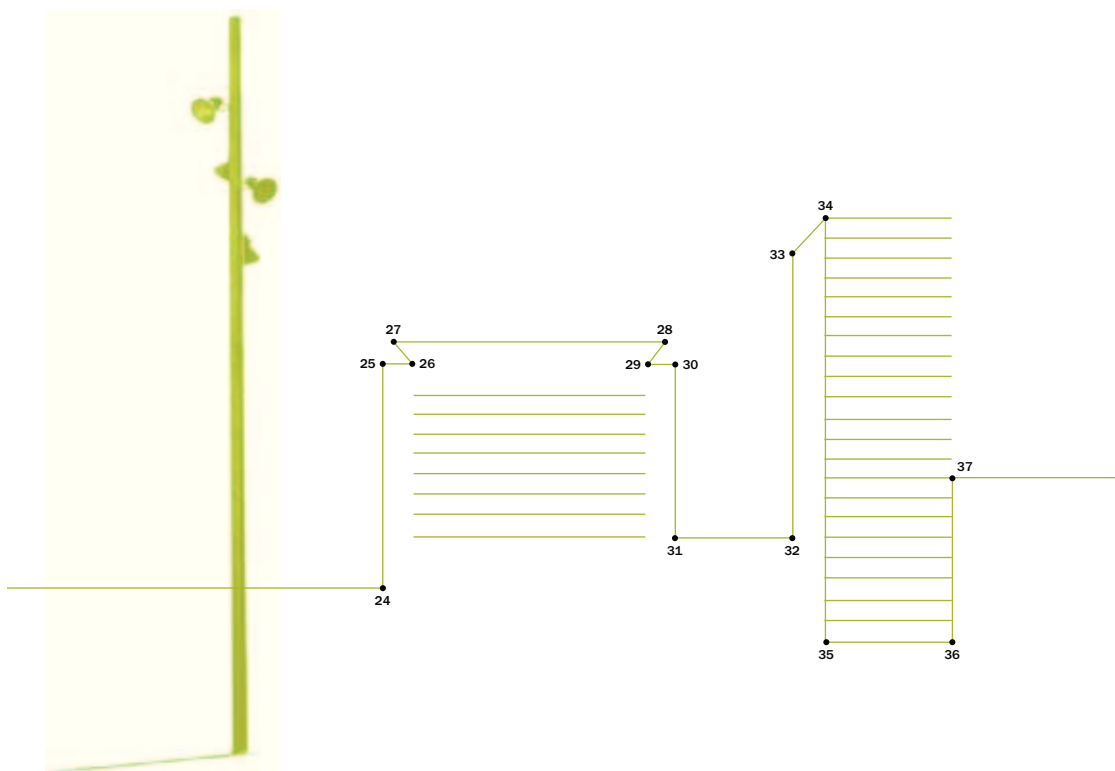
Condicions necessàries



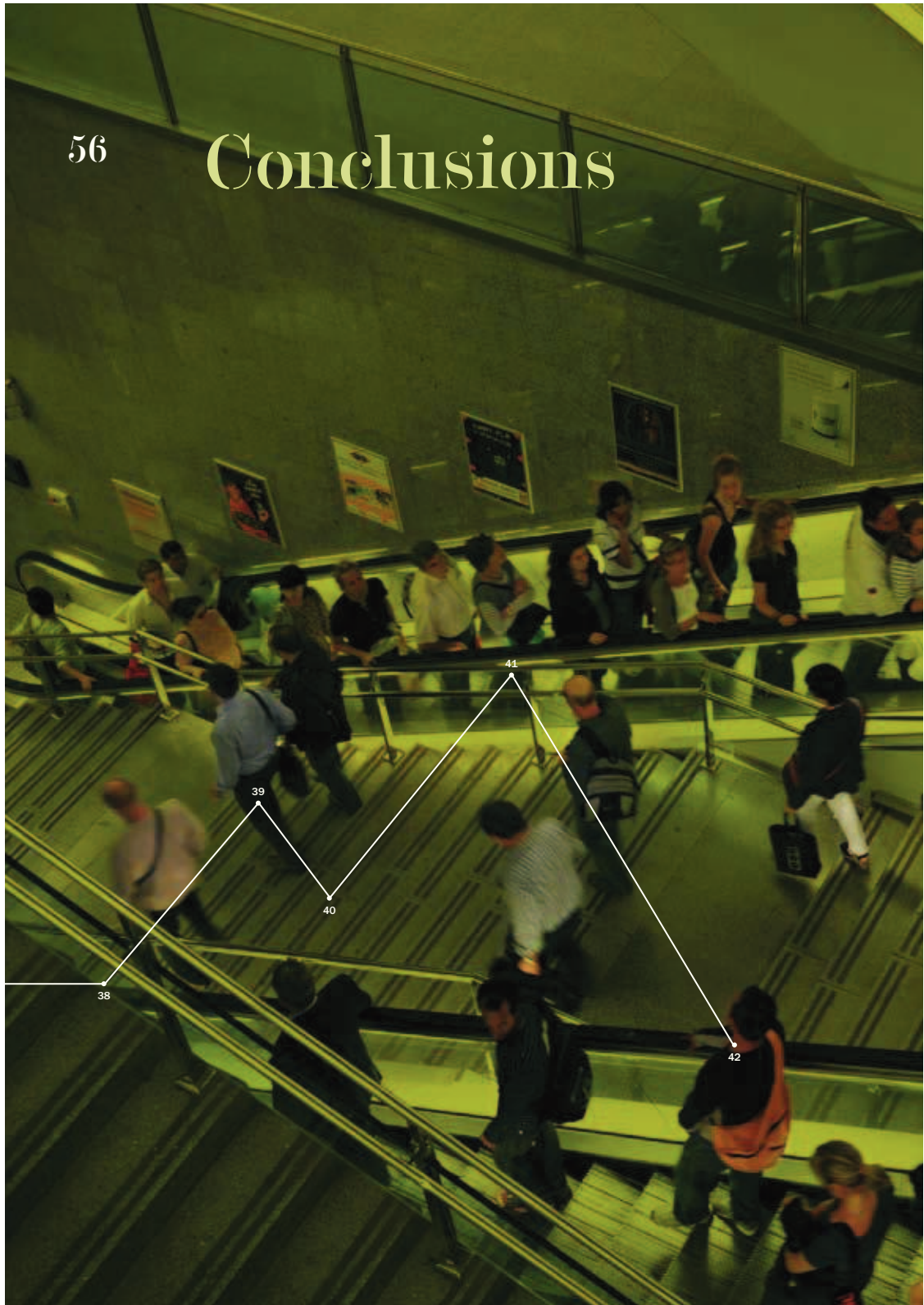
Els canvis proposats i els projectes transformadors que s'han detallat no seran possibles si no es donen les condicions següents:

- **Col·laboració pública-privada:**
 - Per refer el model productiu.
 - Per superar els reptes globals.
 - Per facilitar les reformes necessàries.
- **Coordinació de les estratègies polítiques** de Barcelona, Catalunya i Espanya.
- **Apostar per una educació de qualitat.**

A més, seria convenient assegurar-se, en la mesura que sigui possible, l'acompliment de les propostes sorgides en les subcomissions, mitjançant la **creació d'un òrgan de govern i de gestió específic per al Pla Estratègic Metropolità de Barcelona**, per garantir que es fan realitat els canvis proposats (lideratge i gestió).

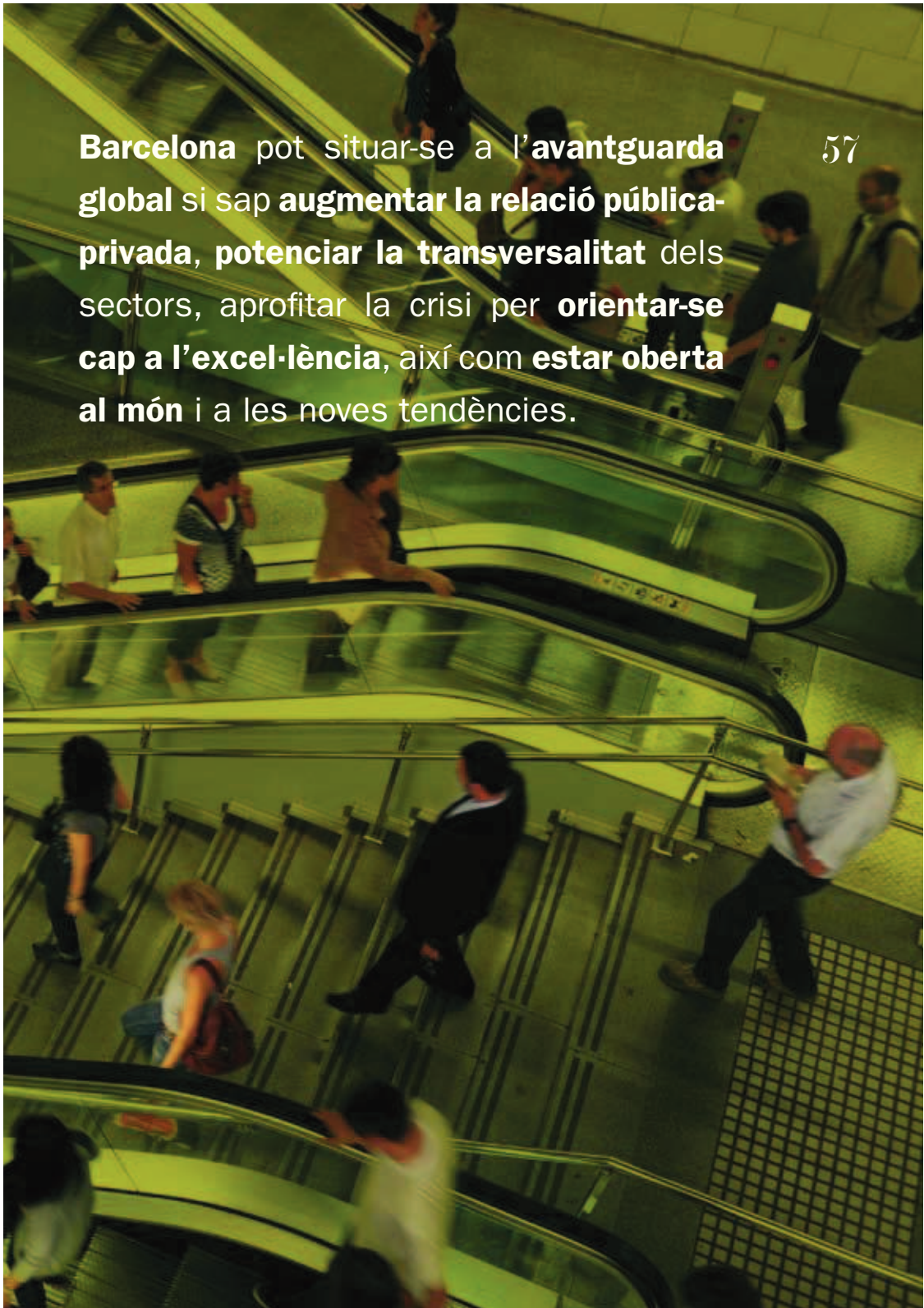


Conclusions



Barcelona pot situar-se a l'avantguarda global si sap **augmentar la relació pública-privada**, **potenciar la transversalitat** dels sectors, **aprofitar la crisi per orientar-se cap a l'excel·lència**, així com **estar oberta al món** i a les noves tendències.

57



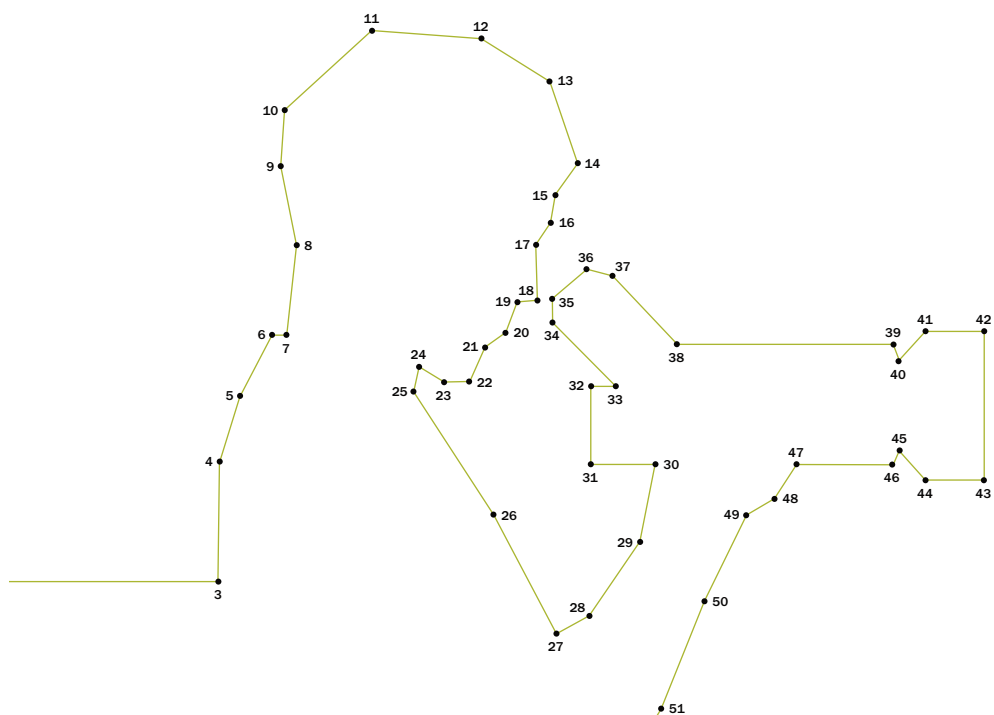
Conclusions de les Subcomissions de Prospectiva



1

2

60



Subcomissió d'Indústries audiovisuals

61

Punt de partida

Barcelona destaca per ser una marca polièdrica, engloba moltes realitats i té atractiu internacional. És cosmopolita, atractiva, intrigant, i actua com a bon actiu publicitari. No obstant això, tot i ser reconeguda globalment, no està consolidada. **La marca Barcelona no ha estat associada a sectors econòmics que són clarament influents, mitjançant els quals s'assoleix un posicionament a nivell mundial.**

La inseguretat ciutadana, **la manca d'escoles internacionals** (que redueix l'atracció de talent) i **la inexistència d'una comunicació adequada** –orientada als ciutadans– dels projectes que realitzen conjuntament sector públic i privat, **són defectes genèrics de Barcelona. Caldria, per tant, superar-los per aconseguir una bona evolució de la marca de ciutat.**

La indústria audiovisual té molt de potencial per consolidar-se com un dels sectors econòmics de referència, amb bones perspectives de futur. És un sector estratègic essencial per a aquelles comunitats amb anhel de creixement i competitivitat, com és el cas de Barcelona. Avui la pantalla (sigui de televisió, de cinema, de mòbil o d'ordinador) i les tecnologies de la informació fan que els esdeveniments es converteixin en esdeveniments globals, amb un mercat enorme.

La indústria audiovisual té molt de potencial per consolidar-se com un dels sectors econòmics de referència

Com a **factor positiu** per aconseguir aquesta consolidació comptem amb **l'atractiu que Barcelona té dins del món de la creativitat**, per la seva situació al costat del mar i pel nivell de la qualitat de vida. Un **altre factor positiu** és la importància del talent creatiu de la ciutat, fet que es deu, en part, al gran nombre d'escoles de disseny i grafisme digital que hi ha ubicades a Barcelona. En relació amb l'àmbit de la ficció audiovisual cal dir que s'estan realitzant ja històries d'argument internacional i moltes produccions es venen abans a l'estranger que a Catalunya o a Espanya. En aquest sentit, cal destacar l'existència d'una **molt bona escola de cinema**, l'ESCAC (Escola Superior de Cinema i Audiovisuals de Catalunya). A més, i dins de l'activitat de **l'animació**, entre els que ho estan fent millor als EUA hi ha molts professionals formats a Catalunya. Per tant, si es realitza una aposta per aquest subsector **es podria repatriar talent amb facilitat.**

62

L'únic subsector amb **menys empenta és el de la recerca i el desenvolupament (R+D)**. A la resta de sectors hi ha molts actius: hi ha fabricació d'electrònica i televisió, hi ha empreses de transport de senyal i de transmissió de dades. **Associant tot aquest potencial es podria crear un clúster potent a Catalunya**, que agrupés les més de 150 empreses del sector i que permetés crear sinèrgies. Per les dificultats d'organització que s'hi preveuen **seria convenient que el projecte fos liderat per l'Administració mateixa**.

Catalunya és també un plató magnífic (mar, muntanya i neu en molt pocs quilòmetres quadrats), fet que propicia la captació d'unes mil produccions l'any. Europa no té cap gran plató de cinema (excepte Cinecittà a Roma, obsolet i poc competitiu). **La creació d'un plató, una mena de ciutat del cinema, podria donar resposta a un mercat necessitat**. Seria el complement que li manca al sector. Hi ha 200.000 metres quadrats de plató a Catalunya, però cap d'específic per a les grans produccions.

Associant tot aquest potencial es podria crear un clúster potent a Catalunya

A més, és el moment d'apostar pel sector audiovisual. **La nova fase que s'apropa amb l'entrada de les TIC d'alta definició i 3D té encara molt més potencial**. Podria fer-se un clúster especialitzat en aquests camps. En definitiva, **totes les ciutats que gestionen bé la seva marca**

volen atreure activitat econòmica i també aquest tipus d'indústria. En canvi, aquí que ja la tenim sembla que no l'aprofitem.

Barcelona va ser en un passat i és actualment un centre cultural. L'audiovisual i el cinema estan fortament arrelats a la ciutat. Alguns fets rellevants ho demostren: el 1914, la ciutat era la seu de la indústria cinematogràfica del país, i l'Escola de Barcelona va marcar una nova forma de fer cinema. Tot i així, en l'actualitat, hem de parlar del sector audiovisual com un sector emergent –amb alt valor afegit– resultat de les realitats següents:

- **Deslocalització de la producció cap a Madrid**, on s'ubiquen els centres de decisió.
- **L'empresa tractoriu del sector és TV3**, però és l'única i és pública.
- **En relació amb els mitjans de comunicació, Barcelona es troba a la perifèria**, malgrat que també pot disposar d'un sector potent.

Els empresaris del sector assenyalen també **les mancances de l'educació. No s'està educant suficientment en l'ús les tecnologies de la informació**, no tenen la presència que haurien de tenir en els diferents cicles formatius, sobretot a Primària. **A la universitat tampoc no es forma adequadament, ni hi ha interacció amb els sectors econòmics de futur**.

No hem de perdre de vista, doncs, que la ciutat de Barcelona pot contribuir al creixement de la indústria audiovisual, així com a fomentar la seva promoció. I, ahora, **el mateix sector audiovisual també pot col·laborar en la creació d'indústria i en la consolidació de la ciutat com a referent internacional.**

Què proposa el sector

a) En l'àmbit de la col·laboració pública-privada:

- **Millora de la política de rodatges existent.** L'Ajuntament de Barcelona hauria d'oferir més facilitats pel que fa als tràmits necessaris.
- **Creació d'un gran plató a Barcelona, una mena de "ciutat del cinema".** Seria el complement definitiu per al sector; fan falta metres quadrats per fer grans produccions. És un forat en el mercat, perquè no hi ha platós a les ciutats i Barcelona podria tenir-ne un. **La nostra ciutat té l'avantatge de comptar, a la vegada, amb tradició i modernitat** (tecnologies de la informació i barri gòtic), una combinació molt difícil de trobar, que es converteix en un estímul per a productors i directors.
- Creació d'una **regulació més contundent sobre el fenomen de la pirateria.**
- Creació de **polítiques públiques de suport al sector**, com en el cas del sector automobilístic.
- Disposició d'**incentius per evitar la deslocalització de les indústries del sector.**
- **Creació del Parc Tecnològic de l'Audiovisual**, especialment dirigit al món llatí, amb una base totalment digital.
- **Celebració de trobades anuals de temàtica cinematogràfica** de més gran repercussió. Hi ha festivals de cinema, però no n'hi ha cap que sigui molt rellevant. S'hauria de **crear un festival de cinema independent de prestigi** (com el de Sundance). Tindria moltes possibilitats d'èxit, ja que a Europa no n'hi ha cap d'aquestes característiques. A més, seria relativament senzill aconseguir un jurat d'experts internacionals de prestigi, atrets per la imatge de Barcelona. El festival hauria de tenir una secció de joves promeses, amb l'objectiu de capturar i descobrir talent emergent.
- Pla Estratègic del sector de l'audiovisual.
- **Corregir la dispersió d'interlocutors.** Hi ha molts departaments o regidories implicades en les decisions. El sector fa molt de temps que **demana un secretariat o un comissionat de l'audiovisual** que actuï com a interlocutor únic amb capacitat de decisió.
- **Potenciar la promoció de la ciutat amb projectes audiovisuals.** *Vicky Cristina Barcelona* la van veure cent milions d'espectadors i va rebre tres milions de visites a la seva web, una excel·lent promoció per a Barcelona. Un fenomen semblant pot passar ara amb *Biutiful*, d'Alejandro González Iñárritu.

- La indústria de l'animació és una oportunitat per a Barcelona. **L'Administració hauria d'ajudar a modernitzar-la per poder fer el salt cap a la tecnologia de 3D.** Hi ha moltes empreses petites que no poden assolir aquesta modernització necessària, i molt talent es repatriaria si es posessin mitjans al seu abast.

b) En l'àmbit de l'activitat privada:

- Apostar per un llenguatge integrat: **fusió de les tres associacions existents** en un únic interlocutor amb l'Administració.
- **Foment de la col·laboració intrasectorial** a fi de desenvolupar projectes orientats a mercats exteriors.
- **Invertir en l'excel·lència acadèmica:** formació adaptada a una realitat canviant.



Subcomissió d'Indústries creatives

65

Punt de partida

Barcelona no és una ciutat tan moderna i promotora de la creativitat com es vol fer creure des de les institucions i, potser comença a posar en perill allò que s'ha aconseguit. Els visitants arriben atrets per l'arquitectura, la gastronomia, la nit o la platja de la ciutat, però **en el sector de les arts escèniques encara no s'ha assolit la internacionalització** desitjada i manquen produccions destacades per convertir Barcelona en un referent i destí de turisme cultural de qualitat. El sector creu que, tot i que hi ha massa crítica suficient, la ciutat no és conscient que l'oferta cultural és una eina important per cohesionar la societat i posicionar-la internacionalment.

Existeixen moltes **traves burocràtiques per a noves iniciatives**: multiplicitat de tràmits que cal realitzar davant de diferents administracions, i manca d'agilitat.

El sector cultural ha de convertir Barcelona en un referent i destí de turisme cultural de qualitat

En matèria de **subvencions** s'hauria de **replantejar l'actual sistema**, i els **criteris d'atorgament, que es basen en l'homogeneïtat**. Les subvencions haurien d'estar subjectes a avaluació d'acord amb criteris de retorn econòmic, social i educatiu, i destinades a premiar la qualitat de determinades iniciatives.

Els productors i operadors de les indústries creatives demanen més **col·laboració i més coordinació entre el sector públic i les empreses privades** tot introduint el sistema de coproducció, en què la inversió pública es gestionarà amb criteris de gestió privada.

També és necessària la **cooperació transversal entre sectors**, la participació d'entitats clau com la Fira, Turisme de Barcelona i la Cambra de Comerç, així com la d'altres organitzadors d'esdeveniments per a projectes conjunts, que permetin, per exemple, la creació de paquets turístics culturals adaptats a les necessitats de cada sector. El sector admet que **l'empresa privada no ha pres iniciatives per tal de consolidar la visibilitat de la marca cultural de Barcelona en l'àmbit internacional, ni ha estat prou activa** a l'hora de proposar projectes de coordinació de promoció i comercialització conjunta.

L'actual **Pla Estratègic de Cultura ha de revisar-se enguany**. S'hauria d'aprofitar el moment per **obrir un debat** i posar en pràctica la plena col·laboració entre el sector públic i el privat per identificar un model de cultura de Barcelona que estimuli la creativitat, la qualitat, i sigui un complement per a l'activitat d'altres sectors econòmics.

Si parlem d'**art**, aquest **ja no ocupa un lloc destacat a la ciutat com va passar en altres èpoques**. Cal donar visibilitat a aquest actiu i **potenciar la identitat cultural de Barcelona. Cal fer-ho, a més**, amb ambició internacional, sense complexos, a través de projectes i agents que siguin una referència en els seus camps, amb l'objectiu d'esdevenir un pol d'atracció de talent i, per tant, d'interès per a tercers.

Què proposa el sector

a) Modificació del model actual:

- **Crear la marca cultural de Barcelona**, que ha de servir per promoure l'atracció de talent de primer nivell i el desenvolupament d'activitats de més qualitat. El **concepte cultural de Barcelona** ha d'englobar de forma coherent tot allò que la ciutat pot oferir. Operadors públics i privats **no poden promoure diferents models culturals** amb valors i objectius que no van en la mateixa direcció.
- **Crear òrgans de cooperació entre sector el públic i les diferents indústries culturals**. Caldria que aquests nous òrgans tinguessin una funció assessora per **definir una oferta coherent** i categoritzar les diferents propostes segons criteris meritòris, amb l'objectiu d'actuar en conseqüència en relació amb la promoció internacional, amb les subvencions i amb els patrocinis.
- Incentivar projectes que relacionin **el món de la cultura amb el de la recerca i la innovació**, fomentant la connexió amb diferents disciplines universitàries (arquitectura, enginyeria, altres tecnologies i arts plàstiques) i educant en la transversalitat. Barcelona hauria de tenir una **universitat internacional de les Arts** on estudiants i educadors d'arreu poguessin trobar un espai de creativitat, d'innovació i de projecció del talent.
- **Potenciar l'educació a través de la cultura**, introduint el teatre, la dansa, la música i qualsevol mena de creativitat cultural com a **element educador i de cohesió**.

b) Promoció de l'oferta cultural:

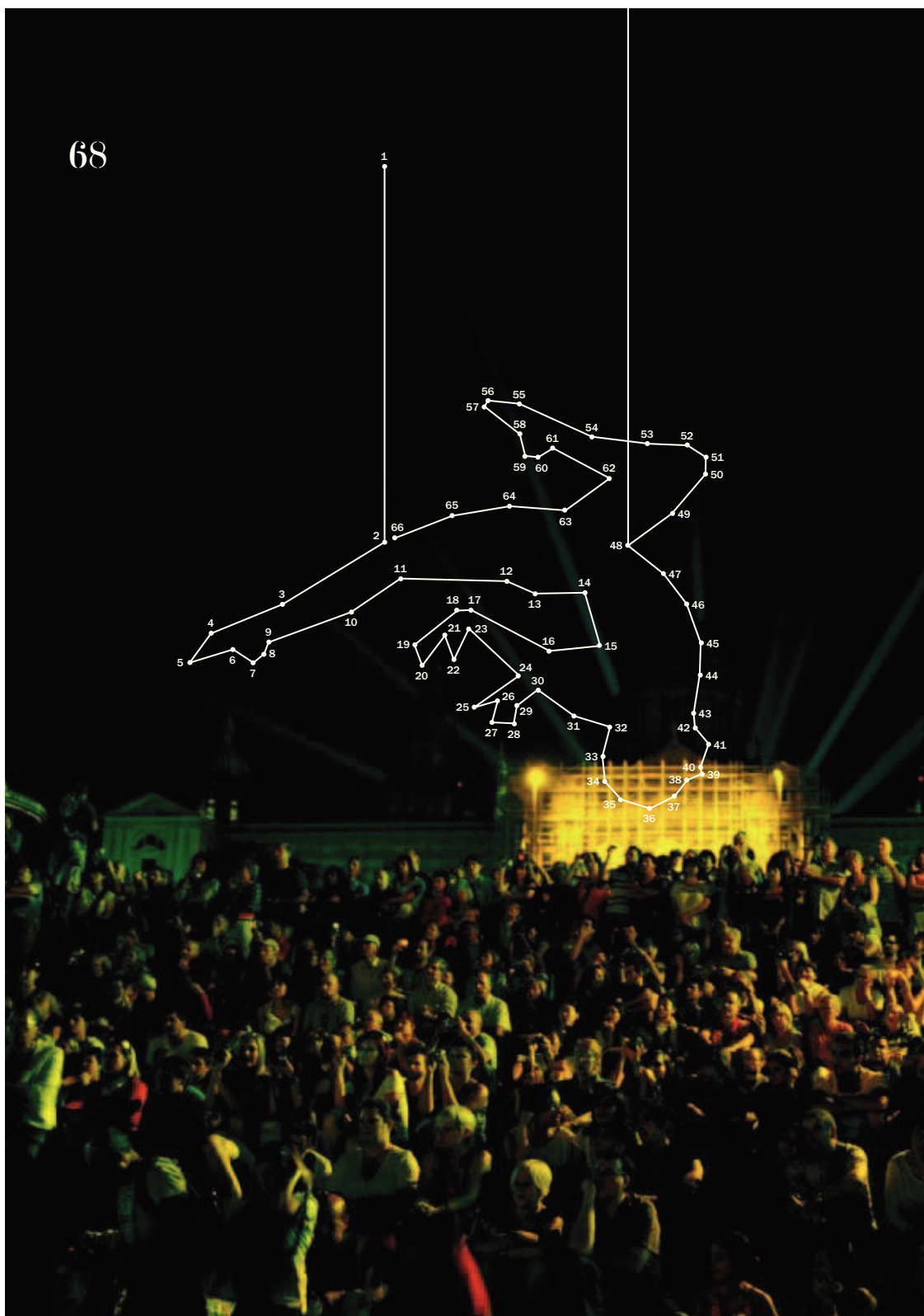
- Elaborar un **pla de promoció** de l'oferta cultural **en col·laboració amb el sector turístic** i altres sectors. La inexistència d'aquest pla dificulta la creació de productes elaborats de segon nivell, com els paquets turístics culturals, que incloquin entrades a espectacles amb el viatge. És bàsica **la col·laboració transversal** entre els agents implicats (hotels, restauració, agències de viatges, fires, congressos, port, aeroport, etc.). D'altra banda, el **Consorci de Turisme, la Cambra de Comerç i la Fira de Barcelona** haurien d'incloure en els seus òrgans de govern el sector estratègic de l'oferta cultural.
- **Canviar l'estructura de comercialització** d'entrades, que actualment no compta amb figures que facin les funcions de comercialització.

- Incidir en **estratègies de difusió de l'oferta escènica**, tant des del sector privat com des del públic, que permetessin als visitants conèixer l'oferta de forma exhaustiva sense haver-la de buscar als hotels, als aeroports o a d'altres mitjans de transport i punts d'allotjament.
- **Creació d'una web de titularitat pública-privada**, accessible i atractiva per a l'internauta actual. Hauria d'incloure tota l'oferta escènica de l'Àrea Metropolitana. Cada agent cultural podria penjar la seva proposta, editada en català, castellà i anglès, i remetria als venedors d'entrades.
- **Fomentar una oficina de màrqueting cultural pública-privada**, amb un gestor de referència. El seu objectiu seria promocionar la cultura de Barcelona i la seva àrea metropolitana tant internament com internacionalment, amb una estratègia específica per tenir més visibilitat i presència en fires i mercats internacionals.
- **Promocionar la figura del broker**, encarregat de contactar amb agents culturals nacionals i estrangers per exportar les produccions i els **drets de propietat intel·lectual** d'obres i de textos de gran èxit a casa nostra.
- **Impulsar una associació artística** com la francesa *Acció Artística*, que s'encarregui de definir les línies estratègiques culturals.
- **Comunicar millor l'aspecte de la realitat idiomàtica**. Difondre que hi ha una oferta escènica bilingüe com a factor d'atracció per a la resta d'Espanya i d'Europa.
- **Projectar el Festival Grec**, per tal que sigui un pol internacional d'atracció durant el juliol i l'agost. Per aconseguir aquesta fita cal comptar amb un equip professional, promoció internacional i recursos.

**S'ha de facilitar
l'ús d'infraestructures
i serveis públics bàsics
(autobusos, metro)
per accedir als
espectacles**

c) Millora de la gestió i col·laboració pública-privada:

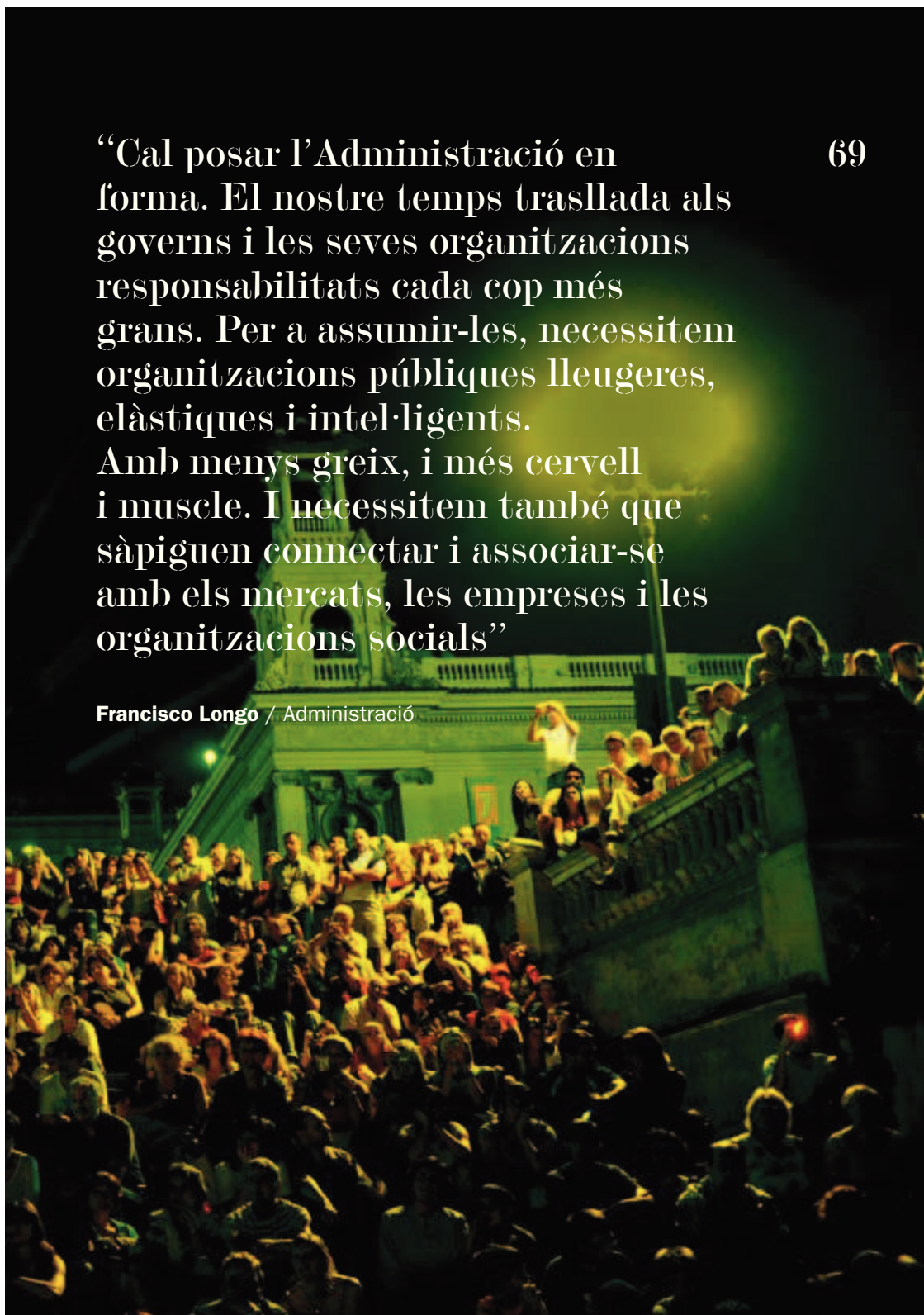
- **Establir un sistema administratiu de finestra única** per a iniciatives d'emprenedoria cultural. Haurien d'agrupar-se els diferents tràmits administratius en un sol acte, creant un paquet cultural que permetés unificar tots els tràmits necessaris (seguretat, transport, il·luminació, ocupació, espai públic, circulació i bombers).
- **Facilitar l'ús d'infraestructures i serveis públics bàsics** (autobusos, metro) per accedir als espectacles.
- **Millorar la visibilitat dels espais escènics**. Cal que la normativa permeti un tracte diferencial amb l'objectiu d'aconseguir una millor visibilitat en façanes i retolació, com a totes les ciutats europees, encara que sigui l'excepció en la normativa i en el paisatge urbà. Incloure'ls en els elements de senyalització viària i de vianants.



“Cal posar l’Administració en forma. El nostre temps trasllada als governs i les seves organitzacions responsabilitats cada cop més grans. Per a assumir-les, necessitem organitzacions públiques lleugeres, elàstiques i intel·ligents. Amb menys greix, i més cervell i múscle. I necessitem també que sàpiguen connectar i associar-se amb els mercats, les empreses i les organitzacions socials”

69

Francisco Longo / Administració



Cal potenciar Barcelona com a ciutat acollidora de nous esdeveniments culturals

- **Reforçar la seguretat i millorar la neteja dels carrers.** Per als horaris nocturns es considera necessari també un tracte especial entorn els teatres en relació amb els dispositius de seguretat.
- Promoure un **registre d'empreses** per categories, segons la seva activitat dins del sector cultural, així com aconseguir més ajuts per als projectes que afavoreixin sinergies entre els diferents agents (autoria, producció, espais escènics, innovació escènica).
- Aconseguir que l'oferta provinent del **sector públic no sigui competència deslleial de l'oferta de la iniciativa privada**. Cal que siguin complementàries. Les ajudes s'haurien de donar considerant paràmetres de qualitat. Al mateix temps, caldria que incloguessin avaluacions posteriors.
- **Crear un sistema d'ajuts** amb dues línies. Una per a **iniciatives emergents** interessants i l'altra per **fomentar la consolidació i el creixement**. La política cultural de les administracions no hauria de funcionar amb criteris de repartiment i caldria que apostés més per projectes arriscats de gran envergadura. Seria necessari estudiar les fórmules per a la coproducció (no subvenció) de determinades produccions.

- **Promoure fons de capital especialitzats** per a iniciatives culturals més consolidades i estimular altres fórmules de patrocini o d'inversió, que incloguessin avaluació i estiguessin condicionades al retorn de capital i de beneficis.

- Promoure mesures que facilitin una **més gran implicació del sector privat** en

l'àmbit de la cultura, entre les quals hi ha la modificació de l'actual marc legislatiu que afecta el mecenatge, també **incentivar el mecenatge creatiu**, per exemple, amb **incentius fiscals municipals** i d'altres administracions per a empreses que patrocinin esdeveniments culturals, amb l'objectiu de permetre la viabilitat de grans produccions, o de petites amb un interès concret.

- **Incentivar fiscalment el consum cultural**, és a dir, que desgravi l'adquisició d'abonaments, tant per a particulars com per a associacions i empreses. També en el cas d'adquisició de grans paquets d'entrades per part d'una empresa, per regalar als seus empleats, per exemple.
- **Potenciar Barcelona com a ciutat acollidora de nous esdeveniments culturals**, estudiant la creació d'una biennial d'art per a joves creadors i per a moviments emergents de referència, en què els galeristes i els col·leccionistes puguin conèixer les tendències més joves.
- Provocar un **canvi d'actitud dels mitjans de comunicació** respecte a la cultura. Manquen espais als mitjans i professionals especialitzats. Caldria, doncs, trobar la manera de facilitar la visibilitat del sector cultural, amb programes de televisió i de ràdio.
- Permetre l'**ampliació d'usos** als espais escènics, **els uns de caràcter efímer** (exposicions, instal·lacions) i els altres de **caire complementari** (com la restauració).

ARTISTES:

- **Beques i facilitats perquè artistes estrangers vinguin aquí i que els artistes nacionals puguin anar a l'estranger;** programes específics amb universitats; facilitats per a la participació en fòrums internacionals.
- **Suport a les exposicions i projectes d'artistes locals;** cessió temporal d'espais per treballar.
- Cercar fórmules que permetin la **presència de l'art i la creativitat al carrer.**

GALERISTES:

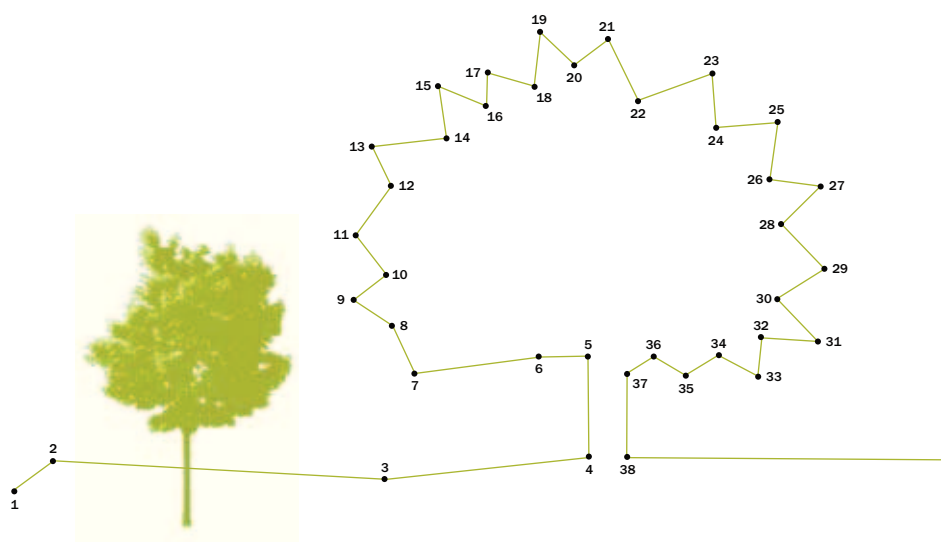
- Recerca **d'espais en bones condicions econòmiques** (amb inversió pública-privada) per tal de fomentar l'aparició de noves àrees de galeries.

MUSEUS:

- **Comunicació internacional dels seus programes,** participació en fòrums i programes concrets de formació.
- **Col·laboració amb patrocinadors** per tal d'establir ajuts.

ESCOLES:

- L'oferta cultural de la ciutat arriba parcialment als estudiants, tant als escolars com als universitaris. **És necessari crear programes específics** per a les escoles i per al professorat, amb l'objectiu d'aconseguir motivar i crear empatia de l'alumnat cap al món de l'art.



Subcomissió de Publicitat i Màrqueting

Situació actual

Barcelona és una marca complexa i polièdrica, plena de matisos i de potencialitats. No obstant això, **cal identificar els aspectes més interessants** per al seu desenvolupament estratègic perquè **no es pot apostar per tots els continguts en l'àmbit de la comunicació**. És, tanmateix, una marca global –molt coneguda en els cinc continents–, i reconeguda, en el sentit que és una marca clarament positiva. Ara bé, en detall, es detecten valors positius i predicats menys positius o negatius.

Aquests són els **valors identificats com a positius**:

- És una **ciutat oberta**, acollidora per als joves, creativa i participativa.
- És una **ciutat solidària, sociable i tolerant**.
- **Aposta per professionals internacionals** de l'arquitectura, la música, les tecnologies de la comunicació, etc.

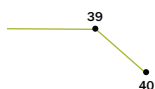
En canvi, **no és suficientment innovadora perquè no és prou ambiciosa; els grups d'influència són tancats** (al revés que els ciutadans), i **no hi ha una actitud positiva davant l'assumpció del risc empresarial**. Potser Barcelona està tancada als proble-

mes locals i no té un gran esperit de promoció. A la seva creativitat reconeguda **li falta esperit innovador**, i la capacitat de participació de la seva societat no es dóna en tots els aspectes.

A Barcelona li faltaria **associar-se internacionalment a valors morals de tercera generació** com poden ser la pau o la solidaritat. S'observa una

baixa confiança en els líders polítics, en general, per part de la ciutadania, així com una baixa complicitat en el lideratge de la pròpia ciutat.

Barcelona té unes **potencialitats derivades del seu europeisme, caràcter mediterrani, reconeixement esportiu** en molts àmbits, **escoles de negocis de primer nivell internacional, clústers estratègics** situats a l'entorn de la ciutat, com la indústria alimentària, el sector auxiliar de l'automoció, la medicina, els continguts audiovisuals, la química, la perfumeria o els plàstics. Té capacitat per desenvolupar una arquitectura de qualitat, un urbanisme experimental de primer nivell i la creació d'infraestructures, d'indústries culturals, de màrqueting i publicitat, d'edició, etc.



Actualment, hi ha un moviment de creació d'agències independents i de recuperació de la iniciativa creativa

Pel que fa a l'àmbit publicitari, la situació és de clara decadència de la indústria al país, que ha passat de ser la ciutat líder a Espanya als anys seixanta, a tenir el 20% del negoci actual després d'un procés històric definit per la globalització i la venda de companyies a grans multinacionals. **Actualment, hi ha un moviment de creació d'agències independents i de recuperació de la iniciativa creativa.** De totes maneres, sembla que la pèrdua de pes respecte a la capital d'Espanya sigui irreversible.

La crítica més important a **Barcelona com a marca és que és molt potent per damunt de la seva pròpia realitat; això la converteix, teòricament, en una moda.** I les modes, passen. Tenim un problema de futur si no convertim Barcelona en la ciutat dels continguts reals.

Proposta de futures línies de treball

a) En l'àmbit de la col·laboració pública-privada:

- **Crear un observatori del valor de la marca Barcelona.**
- **Crear una agència gestora de la marca,** responsable d'establir els criteris que s'han de complir per poder dotar les indústries de la marca Barcelona.
- **Crear un festival internacional de publicitat no convencional** que doni alçada a la marca Barcelona en aquest àmbit.
- **Afavorir la creació del Plató Barcelona** des dels ajuntaments de l'Àrea Metropolitana.

b) En l'àmbit de l'activitat privada:

- **Fomentar l'associacionisme** (Col·legi de Publicitaris, gremis, etc.).
- **Crear una federació** d'aquestes entitats amb projecció a tot el territori català.
- **Contractar líders globals per a les universitats privades.**
- Convidar els col·lectius, els individus o les empreses a la **celebració puntual o permanent de certàmens i congressos**.
- **Concentrar capacitats acadèmiques en l'àmbit de la publicitat** o el disseny.
- **Intentar exportar creativitat i campanyes internacionals,** i vendre aquesta capacitat arreu del món.

Subcomissió de Disseny i Indústria

Punt de partida

Barcelona té una llarga trajectòria històrica lligada als moviments artístics, artesans i culturals. Va ser una de les primeres ciutats espanyoles a incorporar-se a la Revolució Industrial a mitjan segle XIX. Fruit d'aquesta **barreja entre talent creatiu i industrialització va néixer el disseny**, disciplina que té per objectiu donar forma als nous productes del moment. Barcelona **va ser una de les primeres ciutats d'Europa a adoptar el disseny industrial i a desenvolupar iniciatives empresarials d'estímul del disseny i de les arts decoratives.** D'altra banda, comptem amb **institucions històriques** (Llotja, FAD o BCD Barcelona Centre de Disseny) que han estat **referents nacionalment i internacionalment.**

Barcelona és una ciutat molt atractiva per al talent innovador i creatiu. **El posicionament internacional que confereix el nom Barcelona és un factor molt valorat pel sector de la creativitat.** La seva condició mediterrània, el clima i la fama de ciutat oberta i tolerant la converteixen en una de les ciutats millor posicionades per atreure empreses i creatius de l'àmbit nacional i internacional. També és valorada per la qualitat del seu urbanisme i la diversitat de procedència dels seus ciutadans. En definitiva, és **una ciutat per "crear i viure".**

El posicionament internacional que confereix el nom Barcelona és un factor molt valorat pel sector de la creativitat

Sovint oblidem que el disseny és cabdal per fer atractius i competitius els sectors de la moda, el tèxtil, el calçat, la joieria, l'automoció, el *packaging* (embalatge), la perfumeria, la cosmètica, el moble, la il·luminació, la gastronomia, i d'altres com la publicitat, el gràfic, l'audiovisual, l'editorial i el multimèdia, en què Barcelona es va anticipar a la resta d'Espanya desenvolupant indústries i serveis que han

liderat molts d'aquests sectors a l'Estat espanyol. **El disseny és, doncs, catalitzador de tendències, un estimulador de la demanda i un factor de posicionament i de diferenciació que impacta en la competitivitat, en l'exportació i en el PIB.** D'altra banda, fa un paper determinant en l'economia moderna, ja que impulsa la necessària renovació dels mercats. A més, el disseny **és també un valor cultural modern** que ha avantatjat altres valors com el preu o la qualitat i és indispensable per guanyar posicionament tant si parlem de productes com d'empreses o ciutats.

A Barcelona hi ha hagut **iniciatives encaminades a aglutinar el sector del disseny, però ni el món públic ni el privat no han estat prou eficients per organitzar-lo** i per consolidar una marca al voltant del disseny i de la ciutat. Amb el *boom* del anys vuitanta **la ciutat va esclatar i va mostrar la seva capacitat creativa, que es va consolidar mundialment arran de l'organització dels Jocs Olímpics, que van comportar també** la transformació urbana de la ciutat. L'any 1991 es va crear la **Primavera del Disseny/Barcelona/Spring Design** que, de forma biennal, es va repetir fins al 2003 quan Ajuntament, Generalitat i Govern espanyol van celebrar l'Any del Disseny. Aquest acte internacional, però, es va deixar de celebrar aleshores, fet que va comportar un buit en aquest camp. En canvi, es va engegar el **Disseny HUB**, un museu i centre dedicat al disseny i a l'arquitectura que es construeix a la plaça de les Glòries, i que es preveu que estigui enllestit el 2012.

D'altra banda, els **avenços tecnològics que afavoreixen la creativitat a distància estan provocant una deslocalització d'empreses i una fuga de talent creatiu cap a ciutats més organitzades sectorialment**, on els dissenyadors troben més oportunitats de producció i distribució. El lideratge de Barcelona en el sector del disseny està minvant, tant a l'Estat espanyol (on sorgeixen altres capitalitats, com València o Madrid), **com internacionalment pel fet de no tenir cap acte d'alt rang prou atraient.**

Aquests són altres factors que dificulten el desenvolupament del disseny:

- **La tipologia de les empreses del sector, sovint petites i unipersonals**, amb poca capacitat d'inversió en R+D+I.
- **La manca d'aposta del sector productiu envers l'ús del disseny**, que encara es veu com innecessari o car, més com una despesa que no pas com una inversió.
- **La manca de lligams entre el món creatiu, el de la recerca i el de l'empresa.**
- **La manca d'interrelació permanent i fluïda entre l'Administració pública i el sector del disseny.**
- **La dispersió de competències dins de l'Administració.** El disseny pertoca tant a l'àmbit de la cultura, com al de la indústria, al del comerç o al del turisme.
- **La manca d'una política de subvencions amb uns criteris d'avaluació clars.**
- **La debilitat i insuficiència de les xarxes de distribució internacional** dels nostres productes.
- **L'atomització i la dimensió de les escoles de disseny.**
- **La qualitat de l'educació no està prou homologada ni prestigiada.** Aquest fet no atreu ni el millor talent educador ni el millor talent creatiu. **Manquen programes educatius de qualitat de grau i de postgrau, així com l'adaptació al Pla de Bolonya.**
- **Manquen brokers i agents d'intermediació** entre el sector empresarial i el creatiu.
- **Manquen fires amb conceptes innovadors**, i la presència del disseny com a signe distintiu a tots els salons firals barcelonins.



“La transversalitat ha d’esdevenir un nou model de creativitat, enriqueix la cultura a partir d’una lectura interdisciplinar i permet la recerca de solucions globals i propostes innovadores més enllà dels confins professionals de les respectives disciplines. En el futur qualsevol disciplina serà transversal, híbrida o mestissa o no serà”

77

Carlos Ferrater / Transversalitat



- **Manca promoció a certàmens i actes internacionals del món del disseny, així com eines de màrqueting** que difonguin el disseny barceloní a les capitals del disseny mundial.
- **La llengua catalana és un fre a l'hora de captar estudiants de talent i professorat d'arreu del món.** En canvi, però, el disseny té un llenguatge universal.
- **No hi cap espai museístic d'exhibició permanent**, ni públic ni privat, **dedicat al disseny, ni cap acte periòdic organitzat per l'Administració al voltant del disseny.**
- **Manquen editorials especialitzades** i prestigiades en el món del disseny.

Què proposa el sector

- **Promoure el disseny com a factor de competitivitat.** La nostra indústria ha de percebre el creatiu com un aliat. El disseny creatiu és el punt de partida de tots els processos productius, i ajuda a competir en els mercats internacionals. El disseny avui en dia ja no és tan sols un valor afegit de competitivitat comercial, sinó també un valor intrínsec que ens caracteritza i dóna valor en el mercat global. **Ja no es pot produir res sense bon disseny.**
- **Crear una marca de promoció del disseny de Barcelona, una mena de “denominació geogràfica d'origen” o “Barcelona Design”.** Aquesta iniciativa agruparia tots els actors i sectors del disseny al voltant d'uns objectius i d'uns nivells de qualitat, catalitzadors de tot el talent creatiu i alhora motor econòmic, empresarial, industrial i cultural.
- **Comercialitzar sota una mateixa marca o segell tot el nostre disseny.** Crear unes bases amb uns estàndards de qualitat. La denominació d'origen **implicaria complir uns deures i tenir uns drets per comercialitzar sota la marca** i per tenir presència agrupada en fires internacionals de disseny d'arreu del món.
- **Fomentar la col·laboració pública-privada.** És necessari que el projecte de creació de la nova marca estigui **impulsat des de l'Administració però en estreta col·laboració amb les empreses i els professionals del món de la creació, la distribució i la producció**, veritables coneixedors del sector. **Cal un organisme mixt gestor permanent.**
- **Crear una alternativa a l'actual sistema d'ajudes i subvencions.** Les inversions han d'estar **subjectes a l'avaluació inicial del projecte i buscar sempre beneficis amb retorns encadenats.** El sector públic ha d'invertir després **d'assegurar-se que la inversió suposa beneficis per a tots els sectors implicats.** Només hauria de donar subvencions a fons perdut quan vol impulsar iniciatives en l'àmbit dels joves talents emergents, o bé en el de l'experimentació, i sempre atorgant-les amb caràcter temporal i amb seguiment i control dels resultats.
- **Garantir la plena coordinació entre el món creatiu, les xarxes de distribució i les empreses,** per tal que els productes puguin penetrar als mercats internacionals amb preus competitius.

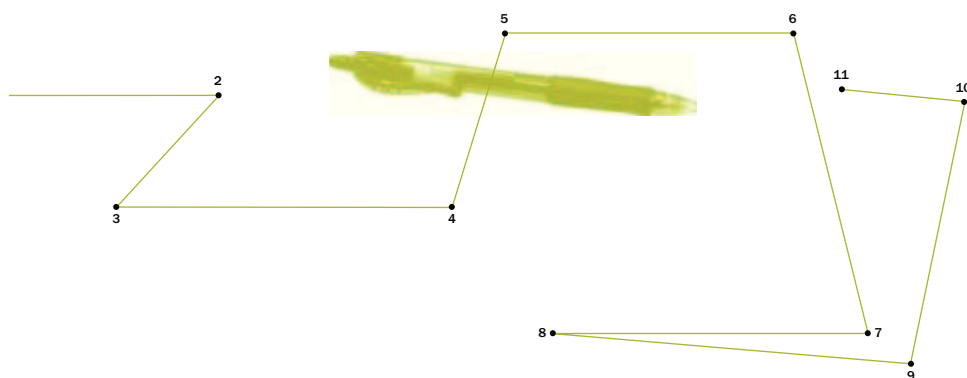
- Aconseguir **estar presents a les plataformes adequades d'exposició**, amb un màrqueting i una canalització òptimes del producte, i creant sinergies amb les millors xarxes de distribució internacional.
- **Crear un nou espai artístic i comercial de la creativitat, que funcionaria com una exposició permanent de productes procedents de tots els sectors**, tant de creacions personals com de productes innovadors de les empreses. Aquesta iniciativa seria beneficiosa per **incentivar la fertilització creuada entre tots els sectors, posar en contacte els agents comercials i els creatius, provar productes, observar tendències de consum i establir lligams entre el món creatiu i el productiu. Al mateix temps també esdevindria una incubadora de projectes i de petites empreses.**
- **Establir beques d'estudis per a creatius, amb patrocini públic i privat.** Aquestes beques anirien adreçades a joves amb talent perquè puguin cursar estudis de postgrau i, al mateix temps, treballar en les empreses patrocinadores per adquirir, ambdues parts, la necessària experiència creativa i industrial.
- **Promocionar i acreditar internacionalment les nostres escoles de disseny.** Les escoles han de millorar la gestió empresarial i **homologar la seva qualitat educativa tot acreditant els programes docents.** Cal ajudar-les a crear xarxes amb altres escoles i amb el món productiu.
- **Captar les millors escoles estrangeres a la nostra ciutat**, buscant l'excel·lència educativa i la competitivitat sana.
- **Crear una Fira Barcelona Design.** La intenció és agrupar tots els **sectors relacionats amb el disseny, la innovació i la creativitat.** Cal desenvolupar un concepte que inclogui una trobada internacional d'empreses i d'experts (per exemple, un congrés) prou innovador per aconseguir repercussió i contactes professionals en l'àmbit internacional.
- **Promocionar la creativitat transversal.** Amb l'objectiu de sensibilitzar empreses i indústria, i fer-los patent que la creativitat intersectorial és un factor de competitivitat, s'ha de fomentar la presència del **disseny a totes les fires i congressos actuals.** Els pavellons de creativitat *Barcelona Design* posarien en relació el sector exposat amb altres sectors, i podrien oferir així propostes de creativitat interdisciplinària (transversal).
- **Contractar agents i operadors de fires i congressos.** Cal contractar els millors professionals (comissaris i operadors) per organitzar fires i congressos innovadors. Aquestes trobades atreuen públic i expositors, però també han de servir **per crear lligams amb el món productiu**, per presentar el nostre talent innovador i creatiu intersectorial, així com per llicenciar patents.

Es proposa crear una marca de promoció del disseny de Barcelona, una mena de “denominació geogràfica d'origen”

- **Crear uns nous premis, amb capital públic i privat, dirigits a empreses de disseny, per ajudar-les a comercialitzar la creativitat i per guanyar visibilitat internacional.** Serien específics per a equips integrats per dissenyadors i productors (encara que s'associïn únicament per presentar-se al premi). **Els projectes guanyadors haurien de tenir garantida tant la producció com la distribució.** Un jurat internacional d'experts del món creatiu i de la distribució escolliria els millors productes sota les bases acordades. **Una part del premi es destinaria a presentar la selecció, sota la denominació *Barcelona Design*, a les fires internacionals.**
- **Apostar per la cultura del disseny, des del punt de vista de les indústries culturals (3% del PIB). Potenciar Barcelona com la capital de la cultura del disseny,** amb exposicions d'alt nivell, debats, mostres, i edicions de productes audiovisuals i llibres.
- **Promocionar el disseny barceloní als principals museus i centres d'art de tot el món,** patrocinant mostres i exposicions, i editant catàlegs de prestigi, buscant **influir en líders d'opinió mundial i amb major presència mediàtica.**
- **El sector del disseny ha de guanyar massa crítica,** apostar per les fusions i, sobretot, per fomentar la cooperació intersectorial.

TRANSVERSALITAT I DISSENY:

Avui dia el **disseny ja no és una disciplina tancada sinó interrelacionada i creuada amb la resta d'activitats productives** que ens envolten. **Aquesta nova visió transversal de la creativitat,** com a lligam necessari i beneficiós de tot allò que ens envolta, **ha de ser la guia principal per a la millora, l'impuls i la projecció del nostre disseny.** A més, cal no oblidar que la seva finalitat última, a més dels valors comercials i culturals, és la millora de la qualitat de vida de l'ésser humà.



Subcomissió de Medicina i Recerca translacional

81

La generalització de la competència entre ciutats per aconseguir més recursos, així com la situació actual de crisi econòmica han posat de manifest la **necessitat de canviar el paradigma econòmic de Barcelona**. Així mateix, les noves tendències urbanes evidencien que el foment de les activitats intensives en coneixement és allò que resulta estratègicament més positiu per a les urbs desenvolupades del segle XXI. Per aquest motiu, **la recerca científica és un dels motors més segurs per realitzar una innovació duradora i rendible** en aquelles ciutats on hi ha les mínimes condicions propícies.

Antecedents

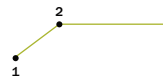
La recerca científica i la innovació són uns dels motors més segurs per potenciar l'Àrea Metropolitana. Barcelona, en l'actualitat, té una certa massa crítica d'investigadors, encara que s'haurien d'incrementar de forma significativa els investigadors de qualitat contrastada. **Els incentius laborals per a la carrera investigadora no són suficients**, fet que pot afectar el futur de la recerca.

Altrament, **el sistema normatiu de l'activitat de recerca provoca un excés de dedicació a les publicacions i no incentiva el registre de patents**, fet que també afecta a la mateixa orientació de la recerca, de poca aplicabilitat.

Així mateix, hi ha força equips d'investigadors de bon nivell, amb bons projectes de recerca, tant bàsica com clínica. Malgrat això, **es detecta una mancança evident en relació amb el traspàs de la innovació en recerca a la societat**. No hi ha connexió entre el món acadèmic i l'empresarial.

Les **empreses de biotecnologia** que es troben en fases inicials (spin-off, start-up) registren **obstacles al seu desenvolupament**, com ara la **manca de sòl, la falta de visibilitat internacional, de finançament i de talent gestor**. A més, una gran part de la indústria farmacèutica, que inicialment estava instal·lada a Barcelona i a la seva àrea metropolitana, ha marxat com a conseqüència de la manca de condicions adequades per al seu desenvolupament.

La recerca científica i la innovació són uns dels motors més segurs per potenciar l'Àrea Metropolitana



“Convençut, per una llarga experiència, de la superior eficàcia de l'acció privada en l'àmbit de la gestió, entenc que és necessari facilitar al màxim la presència en els àmbits del servei públic essencials, en particular sanitat i educació, de la gestió privada”

Ricard Fornesa / Societat





Hi ha consens general sobre la carència de coordinació de la investigació entre els diferents centres de recerca, fet que genera duplicitats d'infraestructures i de projectes, i sobre el repartiment de la inversió en recerca, que no segueix criteris meritoris, cosa que provoca una dispersió de recursos econòmics. Les decisions que es prenen sobre els centres de recerca no sempre s'han basat en criteris objectius. Barcelona ha d'adoptar la cultura de l'avaluació externa (peer review).

Què proposa el sector

a) Creació d'un nou model:

- **Reforçar la posició de Barcelona com a referent mundial en recerca**, tant en l'àmbit assistencial com en el de producció científica, i **facilitar el traspàs del coneixement** a la medicina assistencial.
- Posicionar Barcelona com un **centre d'atractiu internacional en assistència mèdica** aprofitant els recursos públics i privats de la ciutat.
- **Potenciar la docència universitària de les àrees de la salut, per arribar a tenir un bon nivell internacional.** Calen més incentius per millorar la qualitat i la captació del talent educatiu. S'han d'establir acords de col·laboració amb universitats internacionals de prestigi.
 - **Realitzar campanyes de comunicació sobre el pes del sector de la salut en l'economia.** Cal captar l'atenció de la societat sobre la incidència del sector sanitari en el futur i el seu pes en l'economia.

L'Administració local hauria de facilitar l'adquisició o el lloguer de sòl a les empreses de biotecnologia

b) Gestió i col·laboració pública-privada

- L'Administració local hauria de **facilitar l'adquisició o el lloguer de sòl a les empreses de biotecnologia** que es troben en un procés de desenvolupament, i afavorir, a la vegada, la seva concentració en àrees concretes de l'àmbit metropolità, a mode de clúster.
- En el capítol de recursos humans, l'Administració local podria **fer més atractiva per als investigadors estrangers l'opció de venir a treballar a Barcelona amb facilitats d'acolliment**, posant a la seva disposició habitatges específics a preus competius i facilitant-los el transport a la feina.
- **Potenciar els instituts (coordinats per un hospital) i els centres de recerca biomèdica acreditats en el nostre territori.** S'han acreditat a Catalunya quatre instituts de recerca sanitària. Abans de crear-ne més, s'haurien d'avaluar els que ja existeixen i no estan inclosos dins d'aquesta categoria.

- **Millorar la coordinació entre els instituts i els centres de recerca**, a fi i efecte d'optimitzar els recursos i evitar duplicitats. Com a pas previ caldria definir directrius estratègiques de recerca, des del sector públic i amb la participació del privat.
- **Generar instruments per augmentar l'eficàcia del procés de traspàs de la innovació i la recerca acadèmica cap al món productiu**. El sector públic ha de facilitar la transferència amb polítiques que incentivin tant el vessant acadèmic com l'empresarial.
- **Adoptar una visió empresarial**. Necessitat d'introduir elements propis d'una visió empresarial en les formes de gestió de la salut i de la recerca.
- **S'ha d'afavorir la contractació d'investigadors per part de les empreses**. En aquest sentit, els instituts de recerca que poden ser clau per a la mobilitat dels investigadors són els instituts transnacionals, on la permanència de l'investigador principal es limita a un període de sis o vuit anys, seguint el model de l'*European Molecular Biology Laboratory* de Heidelberg. Per atreure els investigadors cal que els instituts puguin remunerar amb sous similars als europeus i **proporcionar avantatges fiscals**. Proposar una reducció d'impostos als investigadors (tant al sector acadèmic com a l'empresarial) per un nombre limitat d'anys seria una mesura interessant des d'aquest punt de vista.
- **Evitar la dispersió de recursos** en les polítiques públiques de potenciació de la recerca, centrant-los en els projectes més interessants.
- **Potenciar els fons de finançament per a la investigació**. Fons específics per a la recerca *biotech* (bioteconològica) i també capital risc per al finançament d'instal·lacions i per potenciar sectors clau de recerca. També cal redreçar la recerca de fons cap al sector privat, per a les *biotech* (empreses de biotecnologia).
- **Potenciar els parcs científics**, que tinguin bioincubadores de biotecnològiques (cabdals), i que siguin propers a les universitats i als hospitals. L'experiència, en aquest sentit, del Parc Científic de Barcelona avala aquest model.
- **Enfortir la innovació dins dels diferents centres de recerca**. Potenciar la figura dels encarregats de valorar la innovació, que informen sobre si un determinat coneixement es pot patentar.
- **Creació d'una borsa oberta d'incentius fiscals**. Les empreses intenses en R+D acumulen incentius fiscals que no poden fer líquids per no tenir beneficis, mentre que les empreses que tenen beneficis normalment no fan prou R+D per gaudir al màxim dels incentius fiscals. Si aquests actius es poguessin intercanviar entre empreses tindrien un gran valor, ja que per a les empreses en fase inicial el més important és la tresoreria. El model seria el de compra i venda d'emissions de CO₂. S'ha fet al Canadà i ha funcionat.

Subcomissió de Medicina privada i Innovació

Antecedents

Barcelona i la seva area metropolitana tenen prou massa crítica per esdevenir una de les zones més interessants del món en el sector de la medicina privada, però els manca visió competitiva. Es constata una manca generalitzada de màrqueting internacional de la ciutat en relació amb les seves capacitats en Ciències de la Salut. Hi ha hagut alguns intents, però el sector no ha assolit, fins ara, el posicionament internacional desitjat. Està massa atomitzat i no s'associa ni comercialitza adequadament perquè no té consciència del seu potencial i la seva qualitat.

El sector de la medicina privada presenta dèficits de coordinació amb la xarxa pública, d'optimització dels recursos comuns i de confusió dels objectius. Quan es constitueixen plataformes per potenciar sectors concrets de la salut, adquireixen un caràcter excessivament administratiu sense la necessària coordinació, vinculació i relació amb la realitat empresarial local.

Si parlem de recerca, la bàsica té un nivell acceptable, però en canvi, la investigació clínica té moltes traves i pocs ajuts.

No és fàcil traslladar el coneixement i la innovació al món productiu, i, a més, hi ha poca coordinació entre els dos mons, una situació que provoca un malbaratament dels recursos disponibles. També cal millorar la connexió entre la recerca bàsica i la clínica.

És fonamental que el sector públic propiciï polítiques atractives i realistes per aconseguir la col·laboració entre el món empresarial, el mèdic i el científic, així com per poder competir amb altres centres europeus.

Representants del sector suggereixen que **s'hauria de definir els models de salut en els quals es pot destacar, i aprofitar la posició geoestratègica de Barcelona i la força de la seva marca per potenciar la seva projecció en matèria de serveis assistencials.** Argumenten que, en ocasions, hi ha polítiques que frenen la innovació i també denuncien la manca de coordinació a l'interior de l'Administració.

Què proposa el sector

- Creació de un **pla estratègic sectorial**.
- Creació d'una **comissió pública-privada**, mitjançant un instrument estable (co-

missió, fòrum o grup de treball) entre representants del sector privat i de les administracions públiques amb capacitat de decisió. Aquesta comissió hauria de disposar d'un líder **amb visió empresarial** i de ciutat responsable del procés de coordinació i de les decisions estratègiques de la comissió, que acabés derivant en **la creació d'un clúster del sector biosanitari**, en què fos possible la convivència de la pràctica de la medicina pública i de la privada.

- Incentivar la **connectivitat entre el món empresarial i el món de la recerca i del coneixement**. L'objectiu principal serà crear sinèrgies i *networking* (establiment de contactes) entre companyies de biotecnologia nacionals i internacionals, centres i laboratoris i professionals en recerca bàsica i clínica, a fi de assolir l'intercanvi d'experiències i les seves possibles aplicacions. Aquest escenari enriquirà tots els actors especialitzats en biomedicina i servirà per **augmentar la competitivitat a nivell internacional**.

MARCA SANITÀRIA VINCULADA A BARCELONA:

- **Creació d'una marca sanitària acreditada i vinculada** a la ciutat de **Barcelona** com a destinació d'atenció sanitària excel·lent. Com a pas previ s'ha **d'acreditar la qualitat** d'aquelles instal·lacions, especialitats i tècniques en què es pot destacar.
- **Desenvolupar polítiques de màrqueting adequades** per guanyar quota de mercat en l'àmbit internacional, tant per optimitzar els equipaments com per rendibilitzar les costoses inversions i atreure talent. Una eina podria ser **una agència pública-privada**, amb les següents funcions:
 1. **Gestionar la marca sanitària** de Barcelona.
 2. Desenvolupar la **promoció internacional de Barcelona Salut**.
 3. **Captació de clients**.
 4. **Vetllar pels estàndards de qualitat** de la marca.
 5. Convertir-se en un **observatori de tendències i oportunitats** del sector.

L'agència hauria **d'aglutinar els principals centres sanitaris, tant públics com privats** de Barcelona, per tal de potenciar el producte de salut de la ciutat i assegurar-ne la coherència i la qualitat de la marca. També seria la responsable d'establir sinèrgies transversals amb altres sectors de la ciutat.

- **Potenciar polítiques de formació i de retenció de talent**. El sector necessita assegurar-se la qualitat de la formació de talent, amb **una universitat més competitiva internacionalment, que propiciï la col·laboració entre el món productiu i el coneixement, i eviti la fuga de talent**. També es proposa la creació de residències per a *post-doc* estrangers i crear condicions laborals prou flexibles i atractives per al personal qualificat que vulgui desenvolupar la seva activitat professional a Barcelona.

És fonamental que el sector públic propiciï polítiques atractives i realistes per aconseguir la col·laboració entre el món empresarial, el mèdic i el científic

88

- **Donar visibilitat a les clíniques privades** de l'àmbit metropolità (difusió i informació en general, a les guies de la ciutat, a les webs informatives i a les indicacions viàries dels carrers).

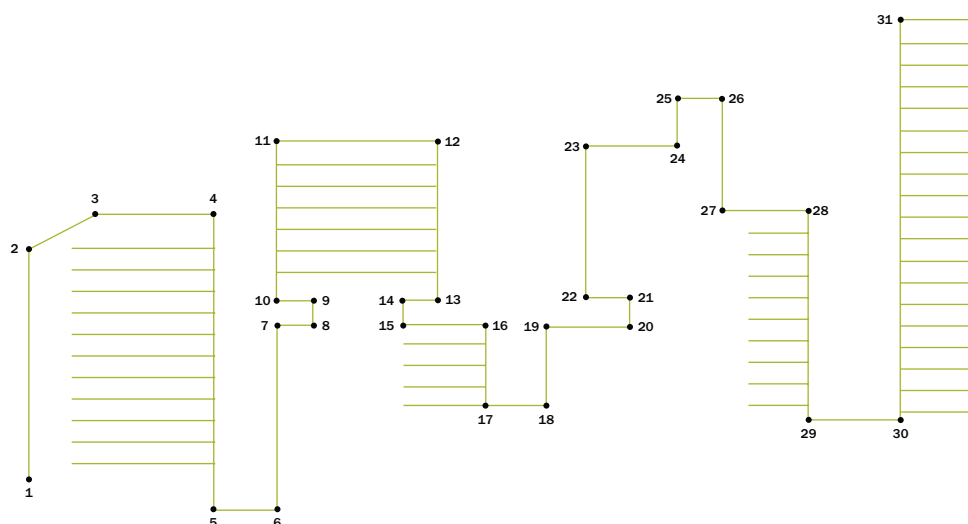
Per poder desenvolupar el **model de clúster biosanitari** és necessari també:

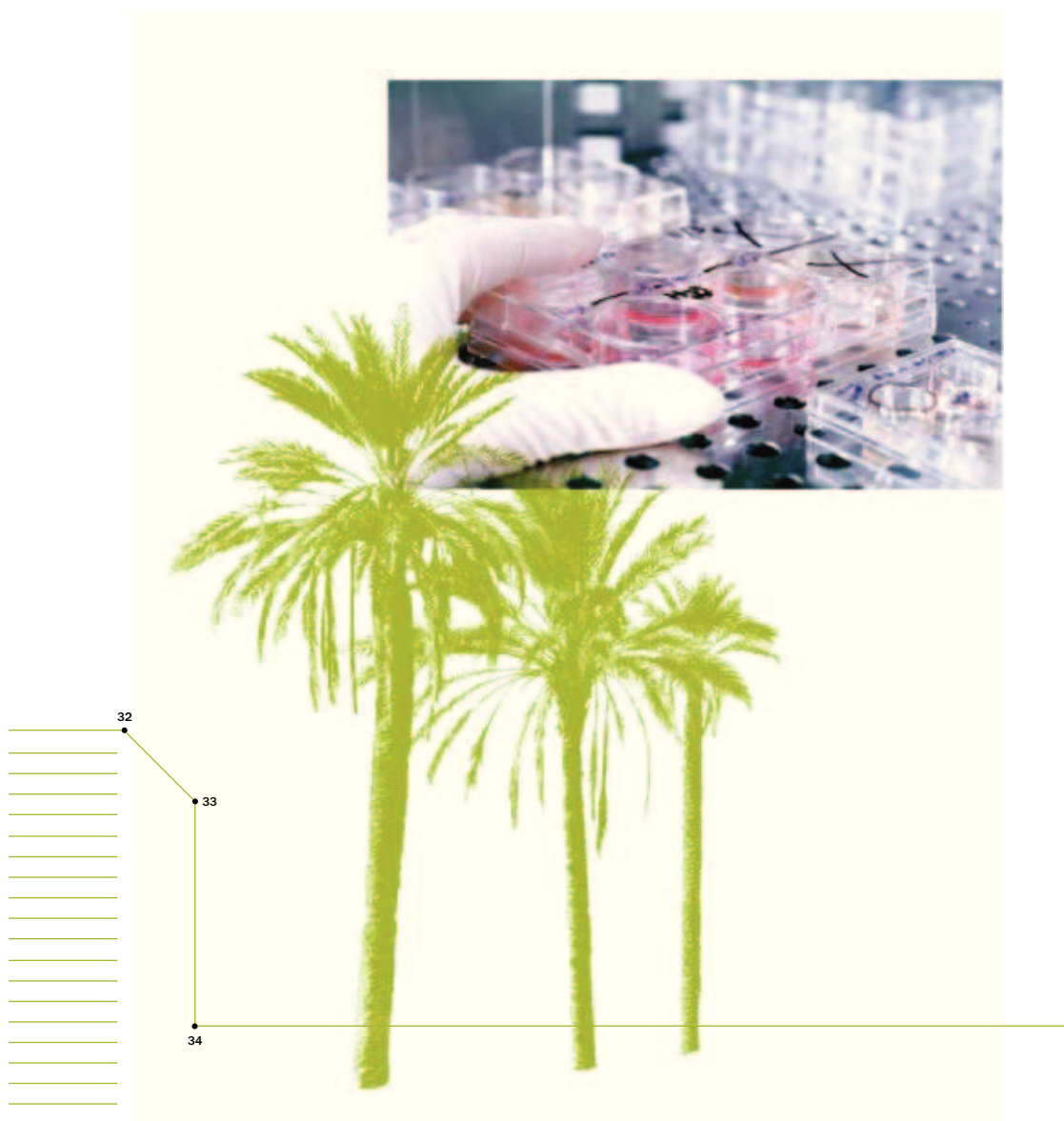
- Estimular la creació a Barcelona d'una **entitat pública-privada gestora de fons de capital risc** (nacionals o internacionals i amb especialització per al sector biomèdic) orientada a aconseguir capital destinat a projectes vinculats a la salut, la sanitat i la biociència.

S'ha de treballar en la creació d'un clúster del sector biosanitari, en què fos possible la convivència de la pràctica de la medicina pública i de la privada

- **Nous incentius fiscals.** Les administracions, segons les seves competències, haurien d'afavorir polítiques fiscals que incentivessin la inversió en aquest sector. També és important, sota el prisma de l'atracció d'empreses, **disseminar els incentius fiscals que converteixin Barcelona en una localització biomèdica**. Malgrat la limitada competència tributària de l'Administració

local, l'Ajuntament de Barcelona pot definir alguns incentius, sobretot en termes de sòl, i en els tributs que té transferits.





90



Subcomissió d'Esdeveniments esportius

91

Punt de partida

Barcelona té una llarga història d'èxits vinculats a l'esport. Ha organitzat molts actes esportius de primer nivell, des del Mundial FIFA 1982, GP de F1, motociclisme, ral·lis, atletisme, fins als Jocs Olímpics del 1992.

També és una de les ciutats del món on els seus ciutadans practiquen més esport. El teixit associacionista esportiu català compta amb una de les concentracions de clubs i associacions esportives més grans d'Europa.

No hi ha gaires ciutats al món amb la trajectòria d'èxit i vinculació a l'esport com Barcelona. **Més de dues tercers parts de les vegades que s'anomena Barcelona al món es fa en relació amb l'esport**, i qualsevol inversió destinada a l'organització d'actes de primer nivell internacional té sempre un retorn econòmic i social positiu per a la ciutat.

Factors com el clima, la situació geogràfica (mar i muntanya), l'oferta cultural o la seva gran capacitat portuària i aeroportuària, fan de la ciutat un lloc molt atractiu per a l'activitat esportiva. També tenen influència altres valors associats a la ciutat com l'alt nivell de qualitat de vida, un estil de vida saludable, així com ser cosmopolita, integradora i solidària.

Tots **aquests factors fan que l'esport sigui una eina important per convertir Barcelona en una de les ciutats més interessants i atractives del món, líder en el foment de l'esport de totes les etapes de la vida i també, plataforma de suport per atreure turisme específicament esportiu**, sens dubte de més qualitat i més potencial econòmic.

Què proposa el sector

La creació d'un pla estratègic sectorial. Entre els seus objectius hi ha crear i gestionar la marca Barcelona dins de l'àrea de l'esport. El pla sectorial hauria de ser una eina per convertir Barcelona en capital mundial de l'esport.

Amb aquest objectiu, hem d'identificar i aprofitar totes les potencialitats (climatològiques i d'equipaments i infraestructures de la ciutat i la seva àrea metropolitana) per tal d'aportar un alt valor diferencial a la comunicació de la ciutat, amb un posicionament únic en l'àmbit internacional.

D'altra banda, s'han de crear les condicions necessàries per esdevenir una ciutat referent en la pràctica de l'esport urbà, estimulants la ciutadania a desenvolupar nous hàbits i estils de vida al voltant de la pràctica de l'esport, generant un corrent de mobilització que els ciutadans facin seu.

Per aconseguir ser capital de l'esport hem de:

- Posicionar Barcelona i la seva àrea metropolitana com a **referent en l'organització de grans actes esportius de primer ordre internacional**. És fonamental invertir i ser més agosarats en la captació d'actes que donin **molta visibilitat a la ciutat, com les finals més conegudes en l'àmbit europeu o, fins i tot, internacional de clubs de futbol, bàsquet, tornejos de tennis o campionats d'atletisme. En l'àmbit de l'atletisme, concretament, cal lluitar per la presència de Barcelona a la Diamond League**. Per poder complir aquest objectiu s'haurien de resoldre les deficiències que tenen les nostres instal·lacions esportives, que no permeten desenvolupar tot el potencial dels tornejos de Barcelona. Cal també el **compromís de l'Administració local i l'autonòmica per donar suport a aquesta nova visió**.
- Lluitar per **ser la seu d'organitzacions nacionals i internacionals referents en l'esport mundial**, dopatge, alimentació o innovació tecnològica.
- **Crear una fira de compra i venda de drets esportius** per a retransmissió per televisió. Les més importants internacionalment són les de Singapur i Montecarlo. **Amb la força de la marca Barcelona i la potencialitat del sector podria esdevenir la més important d'Europa**. Amb aquest objectiu haurien de treballar junts televisió, clubs, federacions, *brokers* i representants esportius.
- **Oferir-se com a seu d'empreses líders tant nacionals com internacionals i de centres de disseny** especialitzats en moda esportiva i esports urbans.
- **Desenvolupar sectors associats a grans actes esportius** (per exemple el de la seguretat) i a l'esport en general, com els **centres d'alt rendiment** per a esportistes nacionals i internacionals, i els **centres de medicina i investigació esportiva** que siguin un referent en l'àmbit internacional. També els sectors de la salut, la nutrició i els hàbits de vida saludables.
- **Crear centres d'educació vinculats a l'esport**.
- Crear clíniques especialitzades en patologies esportives i rehabilitació.
- **Captar un nou turisme vinculat a la pràctica d'esports urbans** i desenvolupar serveis i productes pensats per a aquest sector.

Què es pot fer per arribar-hi

- Apostar per ser **referència en els esports emergents** i de futur (*BMX, skate o snow*).
- Incloure **a l'espai públic** (per exemple a la platja, o a les places de la ciutat i la seva àrea metropolitana) **infraestructures d'ús esportiu efímer**.
- **Crear l'Oficina d'Actes Esportius** de la ciutat, per promoure, facilitar i donar

suport als promotors d'actes, accelerant permisos, facilitant espai públic i col·laborant amb l'organització.

- **Crear la figura d'ambaixadors de la ciutat** en l'àmbit de l'esport, personatges de gran rellevància internacional que tinguin un fort vincle amb la ciutat, hi siguin nascuts o no, com ara Messi, Cruyff, Nadal o Gasol. Podrien parlar en els respectius àmbits i internacionalment de les bondats de la ciutat al món.
- **Involucrar les universitats** en el lideratge de projectes específics en el món de la investigació i la innovació esportiva.
- Fomentar **acords amb grups mediàtics** nacionals i internacionals per a la promoció de la ciutat, i amb hotelers i agències de viatge per promocionar el turisme esportiu.
- Concretar **propostes de patrocini** per a l'obtenció de recursos addicionals. Pla de patrocini de la marca Barcelona.
- **Donar suport i fomentar fòrums de debat internacional** sobre l'esport i els seus vincles amb la societat (com el Global Sports Forum).

EQUIPAMENTS PÚBLICS I ESPORTS:

- Recuperar **espais urbans per a la pràctica de l'esport** o d'exercici relacionat amb la salut i la qualitat de vida.
- Inventariar, catalogar i crear programes per **aprofitar el potencial de les instal·lacions i dels espais esportius públics** (poliesportius, pistes de *jogging*, circuits de bicicleta, platges, places, parc de Collserola i de Montjuïc).
- **Crear circuits o camins verds que enllacin espais de la ciutat i de l'àrea metropolitana** amb recorreguts prèviament marcats, en els quals es pugui caminar, córrer o anar en bicicleta.
- **Crear equipaments urbans**, dutxes, serveis públics, fonts, **per facilitar la pràctica de l'esport** en els circuits i espais destinats a aquesta activitat. Pot haver-hi col·laboració d'empreses interessades com en altres ciutats del món.
- **Crear una unitat de manteniment específica** per als equipaments esportius públics i circuits urbans amb l'objectiu de generar una imatge de qualitat dels serveis oferts.

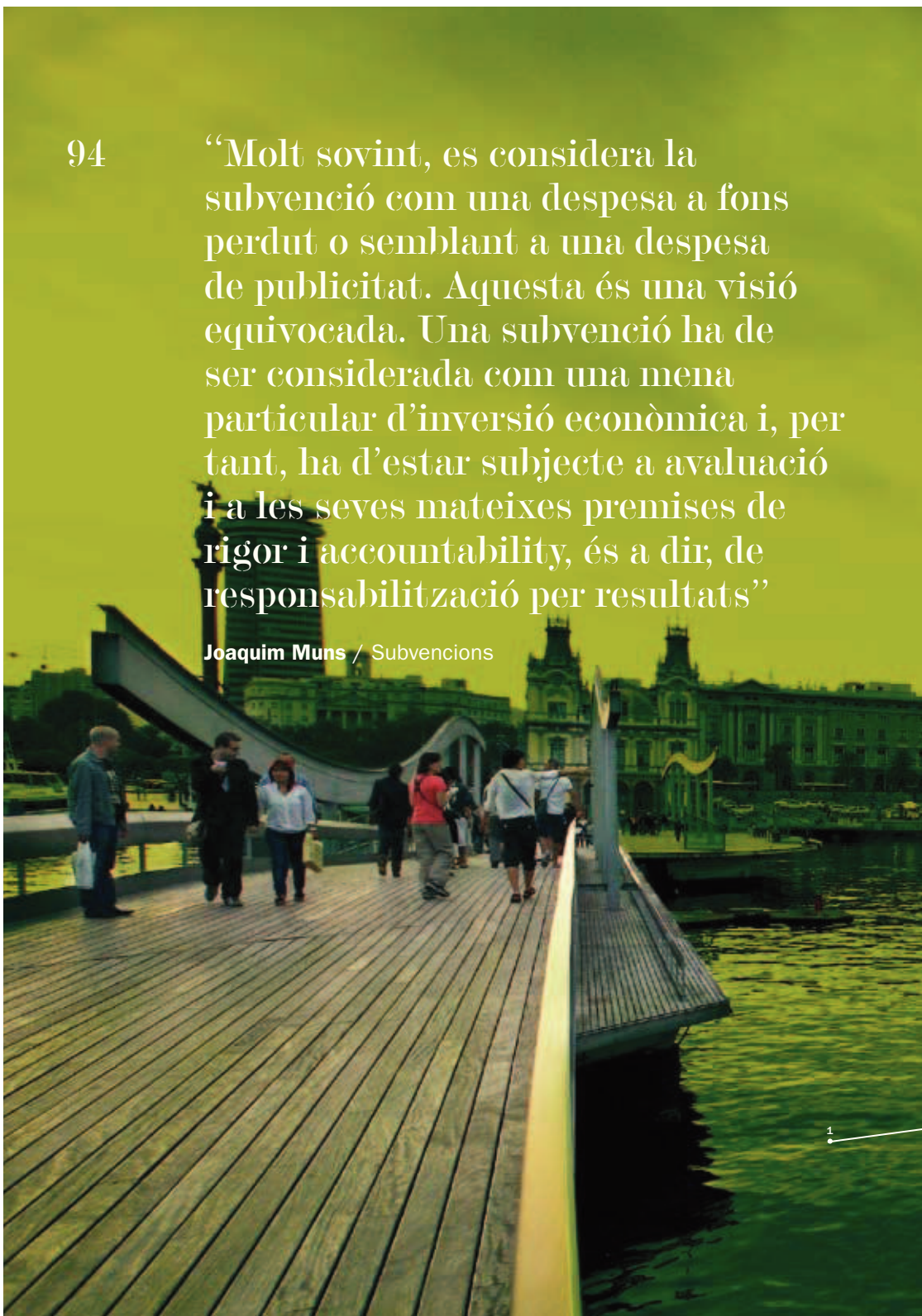
Hem de recuperar espais urbans per a la pràctica de l'esport

QUALITAT DE VIDA I ESPORTS:

- Facilitar i **promoure la pràctica esportiva** dels ciutadans de qualsevol edat i **col·laborar amb clubs i entitats privades** per a la promoció i organització d'activitats.
- Incentivar la **participació dels col·lectius més desfavorits** com discapacitats i immigrants, així com promoure l'organització i participació del voluntariat.
- **Fomentar l'esport escolar i universitari com a part imprescindible de l'educació** dels nostres fills. Facilitar l'accés a instal·lacions esportives compartides a aquells centres educatius que no en tinguin.
- Promoure programes dins d'escoles i universitats que facin **compatible la formació esportiva d'elit amb qualsevol etapa educativa**.

“Molt sovint, es considera la subvenció com una despesa a fons perdut o semblant a una despesa de publicitat. Aquesta és una visió equivocada. Una subvenció ha de ser considerada com una mena particular d’inversió econòmica i, per tant, ha d’estar subjecte a avaluació i a les seves mateixes premises de rigor i accountability, és a dir, de responsabilització per resultats”

Joaquim Muns / Subvencions





Subcomissió d'Administració pública

Punt de partida

Necessitem governs i administracions eficients que treballin al costat de la societat, amb objectius clars, que avaluin constantment els indicadors del nostre grau de progrés i que aprofitin i facin un ús millor dels nostres instruments.

La **missió del sector públic s'ha fet progressivament més difícil i no s'ha fet evolucionar** per respondre satisfactòriament a les necessitats contemporànies. Ha tendit a tancar-se en si mateix i això ha produït **mancances en els quatre plans fonamentals** en què caldria disposar d'un model excel·lent: **les persones, els sistemes, el disseny i els recursos**. Hi ha problemes de formació, d'actituds, d'una cultura presidida per contravalors (lentitud, despreocupació pels resultats, opacitat, poca exigència de retre comptes) i de manca de sistemes de gestió eficient de recursos.

Necessitem governs i administracions eficients que treballin al costat de la societat

Existeix, també, el problema derivat de la **diferent percepció que el sector públic i el privat tenen del temps**. Per al privat, el factor temps és clau i pot motivar o penalitzar una decisió econòmica, mentre que per al públic aquest element sembla que no compta en absolut. Reduir aquesta diferent percepció és un

element decisiu per poder sortir de la crisi actual. Avui, més que mai, **necessitem que l'Administració sigui ràpida i jugui al costat de l'empresariat i del ciutadà**.

En l'actualitat, la **distància entre l'empresa i l'Administració és massa gran**. L'Administració, que no pot abandonar el seu paper de productora de béns i serveis, ha de ser percebuda per l'empresa com a soci.

La **deficient gestió administrativa** és un obstacle que **frena o impedeix el desenvolupament dels serveis i la seva prestació, així com un element que impacta negativament en la competitivitat internacional** de les nostres empreses. Aquest fet està provocant el trasllat d'alguns empresaris a altres territoris o, fins i tot, la renúncia a establir-se a Barcelona i la seva àrea metropolitana.

Malgrat aquestes traves, **Barcelona** és reconeguda com una ciutat constituïda per una ciutadania molt activa i participativa, s'ha convertit en un **referent de transformació i compta amb la cooperació de la societat civil**, sobretot després de l'experiència olímpica.

Què proposa el sector

97

a) Creació d'un nou model:

- Adoptar una **nova manera de fer política i d'exercir l'acció de govern, la governança democràtica (la manera de prendre decisions o de fer govern democràticament)**, en què allò principal no és tant la provisió d'uns equipaments o serveis, sinó **l'articulació d'una acció col·lectiva a partir del lideratge representatiu**. En aquest esquema, l'interès general no el defineixen els funcionaris ni els polítics, és una construcció col·lectiva.
- **Reorientar els serveis públics cap als ciutadans** i introduir **la cultura de l'agilitat, la facilitació i la priorització** per tal que els serveis públics es converteixin en una eina de competitivitat econòmica i deixin de ser una trava.
- **Reduir el creixent distanciament entre les administracions i les empreses**. Transformar la filosofia de la intervenció preventiva de l'Administració dins de la seva funció de policia administrativa: **el control preventiu sobre les activitats econòmiques no ha de ser un control estàtic que impedeixi l'exercici de l'activitat fins que sigui autoritzada, sinó un control dinàmic**, que permeti ajustar els temps d'inici de l'activitat a les necessitats dels operadors i els ajudi a ser competitius.

b) Gestió:

Emprenedors i professionals volen que l'Administració consideri l'emprenedor com un creador de riquesa i un aliat de la ciutat. El ciutadà, per la seva banda, també vol ser beneficiari d'un nou estil de gestió. Tots tres reclamen:

- Crear la **finestra única**. El ciutadà lliura una única documentació i rep una sola resposta, encara que hi hagi diverses administracions implicades.
- **Integrar les tecnologies de la informació des de les sol·licituds fins a les justificacions dels processos**. Per exemple, les auditories i els interventors continuen demanant els certificats de pagament de nòmines i factures en paper i signats a mà pel director del banc. D'aquesta manera, el pagament de nòmines i factures per remeses telemàtiques suposa un problema més que un avantatge.
- **Emprar l'e-administració (administració electrònica)**. **Aprofitar aquest nou mitjà de relació entre ciutadans i administració per reduir la burocràcia i simplificar tant com sigui possible el control previ per part de l'Administració**, amb l'objectiu d'**agilitar els tràmits d'obtenció de permisos i llicències municipals per a l'obertura de nous negocis**.
- **Crear una via ràpida** de comunicació amb l'Administració, com la T de les autopistes de peatge, en tots aquells processos en què que sigui factible.
- **Creació d'e-packs (paquets electrònics)** administratius específics per a activitats econòmiques concretes, ja siguin culturals, comercials, industrials o professionals.

Cal possibilitar que els informes tècnics dels quals depengui l'inici d'una activitat els presentin els propis interessats

- Possibilitar que els **informes tècnics** dels quals depengui l'inici d'una activitat **els presentin els propis interessats**. Les **sol·licituds –acompanyades dels corresponents informes tècnics** degudament verificats– **haurien de ser el títol inicial necessari per dur a terme l'activitat** per a la qual se sol·licita l'autorització (amb excepcions de situacions irreversibles o susceptibles de generar riscos per a la seguretat de les persones).
- **Augmentar la inspecció d'ofici** com a garantia, a llarg termini, de l'acompliment de la normativa, **tot evitant el frau, a posteriori, de la llei**.
- Fomentar que l'Administració i els col·lectius professionals col·laborin per **establir els mecanismes de verificació o autoverificació prèvia**.
- **Desenvolupar mecanismes alternatius als recursos administratius tradicionals**

encomanats a òrgans administratius no subjectes a dependència jeràrquica i, fins i tot, no pertanyents a la pròpia administració. Aquesta seria una via per atènyer l'objectiu de limitar la conflictivitat o proporcionar una via adequada de **solució als conflictes** que es generin entre empreses i administració.

- Dins del capítol de les **carreres professionals**:

- **Redefinir el marc laboral en el sector públic**. No hi ha una patronal que defen-

si els interessos del ciutadà quan l'Administració negocia amb els funcionaris. **Hi ha un pes extraordinàriament excessiu dels sindicats**, que llasta l'eficiència de l'Administració i fa que els funcionaris gaudeixin de privilegis absurds en un mercat laboral com el d'avui. A més, el funcionari no ha de tenir la feina garantida de per vida amb independència del seu rendiment. Això fa que la principal motivació i esforç es realitzi per treure la plaça i no per desenvolupar l'activitat professional amb eficiència.

- **Establir unes carreres professionals basades en la millora continuada de les competències, en objectius i en l'avaluació dels rendiments**. Introduir mesuradors del rendiment per garantir l'eficiència. Promoure la participació dels empleats, i singularitzar i **potenciar la figura dels directius públics**.
- **Modificar la puntuació en les oposicions de les places que tinguin relació amb el món empresarial**. S'hauria de valorar l'experiència laboral prèvia a l'empresa privada i incorporar una part de sou que fos variable, en funció dels objectius, lligada a un índex de satisfacció dels clients així com a un índex d'eficiència.
- **Evolució constant de la normativa i de la innovació**.
 - Els empresaris proposen que els funcionaris realitzin **estàncies dins de les empreses i organitzacions empresarials**, per adquirir experiència en la interpre-

tació de la normativa. És una manera de **convertir el professional de l'Administració en un agent d'innovació** que incentivaria l'evolució de la normativa.

- **Aprofitar el talent del sector privat tot afavorint la contractació dels millors professionals del management (de la gestió).** Crear la normativa que permeti als professionals que hagin destacat per la seva gestió empresarial **treballar temporalment en el sector públic, mitjançant excedències**, amb la garantia de mantenir la seva retribució però sense adquirir els privilegis propis dels funcionaris. Aquesta possibilitat afavoriria l'adopció de les noves tendències de gestió per part del sector públic.
- **Instaurar trobades regulars entre els funcionaris i les empreses** per trobar solucions a problemes que planteja la normativa i possibles millores de processos. Aquestes trobades haurien de generar informes, que serien el punt de partida perquè els equips tècnics de l'Ajuntament duguessin a terme les mesures acordades.
- **Millorar la difusió dels canvis operatius realitzats per l'Ajuntament.** Els empresaris proposen que es faci **mitjançant les organitzacions patronals i els col·legis professionals**. Poden capitalitzar el missatge i fer que les millores operatives que constantment realitza l'Ajuntament arribin a moltes més empreses.

La **Subcomissió d'Emprenedors Nacionals i Estrangers**, a més, amb preocupació per la seva relació amb l'Administració per l'obstacle que els suposa, demana:

- Si Barcelona vol captar talent forà, convindria que tota la **documentació de l'Administració pública estigués disponible també en anglès** (trilingüe).
- Els serveis d'atenció al públic haurien d'oferir-se en les llengües estrangeres d'ús més habitual a casa nostra, però sobretot en anglès.
- També demanen que sigui **més ràpid crear una empresa**, fins i tot que sigui possible fer-ho en 24 hores, com en altres països. Alhora, denuncien que la **falta de coordinació entre les diferents administracions** implica que s'hagin de presentar documents que l'Administració podria obtenir amb facilitat si hi hagués més coordinació.

Subcomissió d'Arquitectura

Punt de partida

Barcelona té atributs naturals i socials que la fan molt atractiva, però cal més promoció per recuperar la situació de referent d'interès internacional que tenia fa pocs anys. El seu urbanisme i la seva arquitectura són productes apreciats arreu, però s'han d'anar renovant i posant al dia.

La política urbanística i arquitectònica actual, basada en edificis icones, espectaculars però allunyats de l'escala humana i normalment poc sostenibles, està trencant l'esquema arquitectònic que havia seguit la ciutat. Es necessària una col·laboració

entre agents públics, privats i professionals de cara a assumir els nous reptes.

Actualment, en l'àmbit internacional, l'urbanisme i la construcció d'edificis es tracten des d'una perspectiva més integral, que incorpora disciplines com la sociologia, la psicologia i la biologia, amb la finalitat d'adaptar l'arquitectura

L'espai urbà i futur de Barcelona ha de tendir més cap a llocs genèrics, multifuncionals

a escala humana. Barcelona ha d'aprofitar aquesta oportunitat per innovar i definir un model propi d'arquitectura d'habitatge més humanista, sostenible i respectuosa amb els sentiments i les emocions de la persona.

A escala metropolitana, el concepte de ciutat metropolitana no està prou consolidat a l'àrea de Barcelona. S'ha d'aconseguir una visió de conjunt.

Què proposa el sector

a) Creació d'un nou model:

- **L'espai urbà i futur de Barcelona ha de tendir més cap a llocs genèrics, multifuncionals**, en comptes de ser un espai "fossilitzat" en un o pocs usos.
- **Model d'espai públic amb funcions productives i generador d'activitat social.** S'hauria de potenciar l'ús col·lectiu dels parcs i rendibilitzar-los, per exemple, com a àrees de salut, d'oci i d'esport prou interessants per aconseguir reduir el nombre de persones que marxen de l'Àrea Metropolitana els caps de setmana. Poden ser àrees productives, si es destinen superfícies a la producció d'energies alternatives o a la concentració d'oferta cultural. També es podrien **habilitar macroespais públics ocasionals, tancant al trànsit determinats carrers en moments puntuals**. Igualment,

s'hauria de potenciar l'ús col·lectiu de la platja; fer un **plantejament únic per a la costa metropolitana de Barcelona**, i **alliberar i obrir espais del port a la ciutat**.

- **Model d'habitatge innovador i sostenible**, que valori la qualitat espacial i que estigui adaptat a la diversitat ciutadana, per facilitar la vida social, per exemple amb espais comuns per als veïns. El nou tipus d'habitatge ha de permetre canviar la seva distribució per respondre a les noves necessitats socials (persones soles, grups d'estudiants, famílies monoparentals o persones grans amb dependència). **La normativa d'edificació actual suposa un obstacle per al nou concepte**, per tant, el primer pas per assolir aquest model seria establir un lideratge clar de l'Administració local.
- **Crear un laboratori experimental** que valori la rehabilitació sostenible, les noves tipologies amb dotacions comunes, la flexibilització del concepte d'habitatge i els obstacles que planteja l'actual normativa. Es proposa estudiar el **reaprofitament dels espais d'ús comú dels veïns** (terrats, patis, etc.), incorporant-hi propostes d'ús col·lectiu: piscines, jardins o guarderies.
- **Potenciar l'opció del lloguer**, amb la implicació de l'Administració, tot incorporant-hi tipologies més experimentals i, si cal, la modificació de normativa requerida. Creació d'eines que minimitzin els frens al lloguer per part dels propietaris.
- **Evitar els creixements extensius de la ciutat**: mantenir-la compacta és més sostenible. A més, per augmentar la cohesió metropolitana és necessari millorar els punts de sutura entre municipis i redensificar algunes zones de la perifèria. Caldria **potenciar la xarxa de transport, que no és bona a l'àmbit metropolità**, com una de les maneres de millorar la mobilitat dins de l'àrea.
- **Complementar els estudis d'arquitectura amb matèries com la gestió i la direcció empresarial, la normativa arquitectònica i de construcció**. Barcelona té capacitat suficient per disposar d'un centre formatiu en matèria d'arquitectura i urbanisme, art i disseny de referència mundial. Caldria revisar els actuals centres formatius i valorar la possibilitat de reformular o iniciar un nou projecte d'escola.



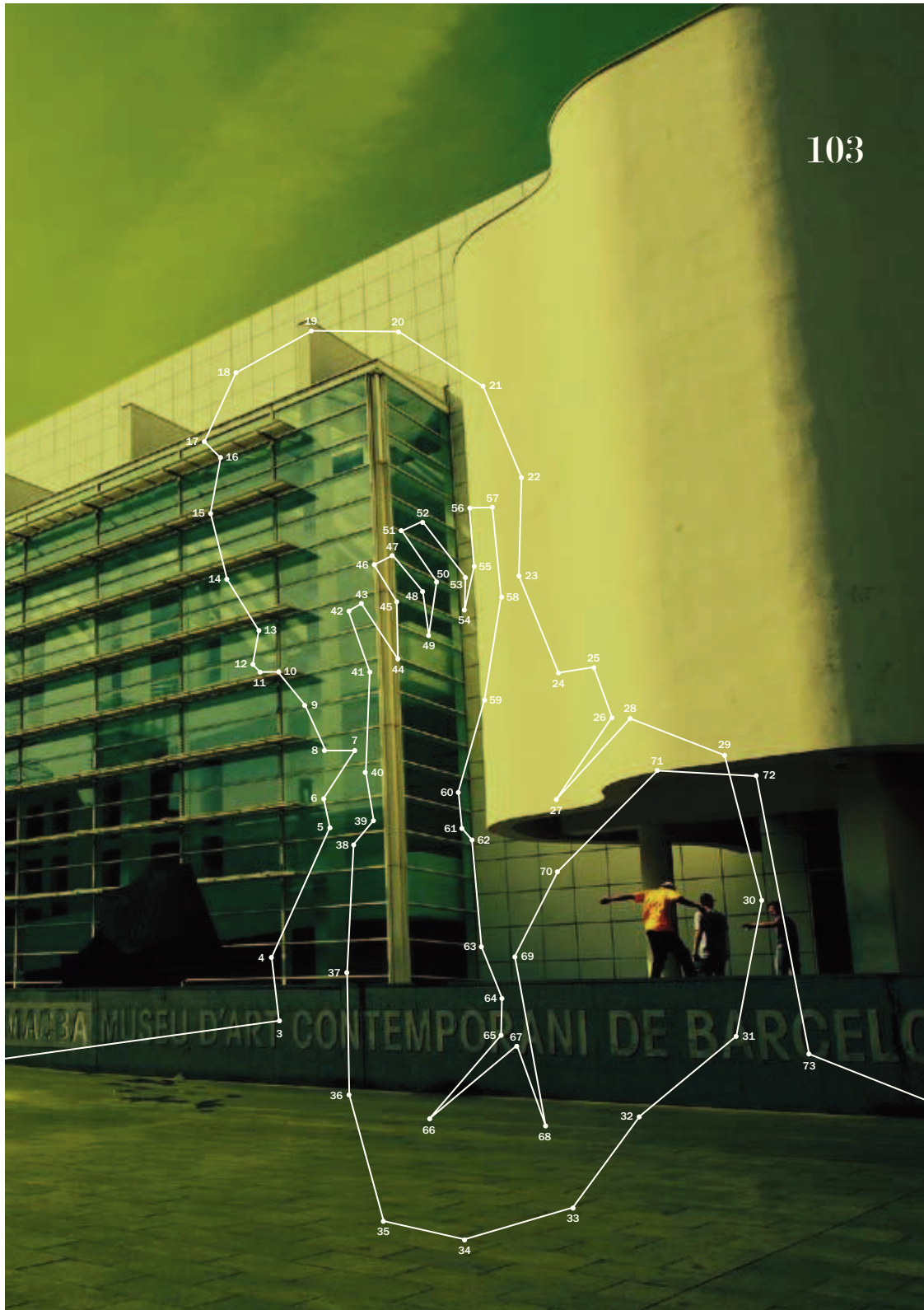
b) Gestió i col·laboració pública-privada:

- És necessari que **els professionals de l'arquitectura col·laborin permanentment amb l'Administració pública** en el desenvolupament arquitectònic de l'Àrea Metropolitana. S'han d'establir, per tant, canals regulars de comunicació i pautes de coplanificació, cogestió, coavaluació i, especialment, de **cogestió de procediments administratius**. Es tracta d'adequar la normativa a les necessitats i d'agilitzar i simplificar la tramitació.
- Establir **mecanismes de col·laboració pública-privada per a la inversió en habitatge**.
- **Simplificació administrativa dels tràmits relacionats amb la construcció i rehabilitació**. Creació d'eines que estimulin la rehabilitació i reutilització dels habitatges buits, com incentius fiscals o programes de subvenció condicionada. **Crear un programa dedicat a fomentar la rehabilitació interior d'habitatges** sota criteris de reutilització i sostenibilitat (similar al programa "Barcelona, posa't guapa").

“Barcelona ha de consolidar noves rutes per crear sinergies i connectors amb sectors punters com els parcs tecnològics, les universitats, el sector sanitari i els centres de recerca, per tal de convertir-nos en un dels centres estratègics més importants del món i guanyar influència econòmica”

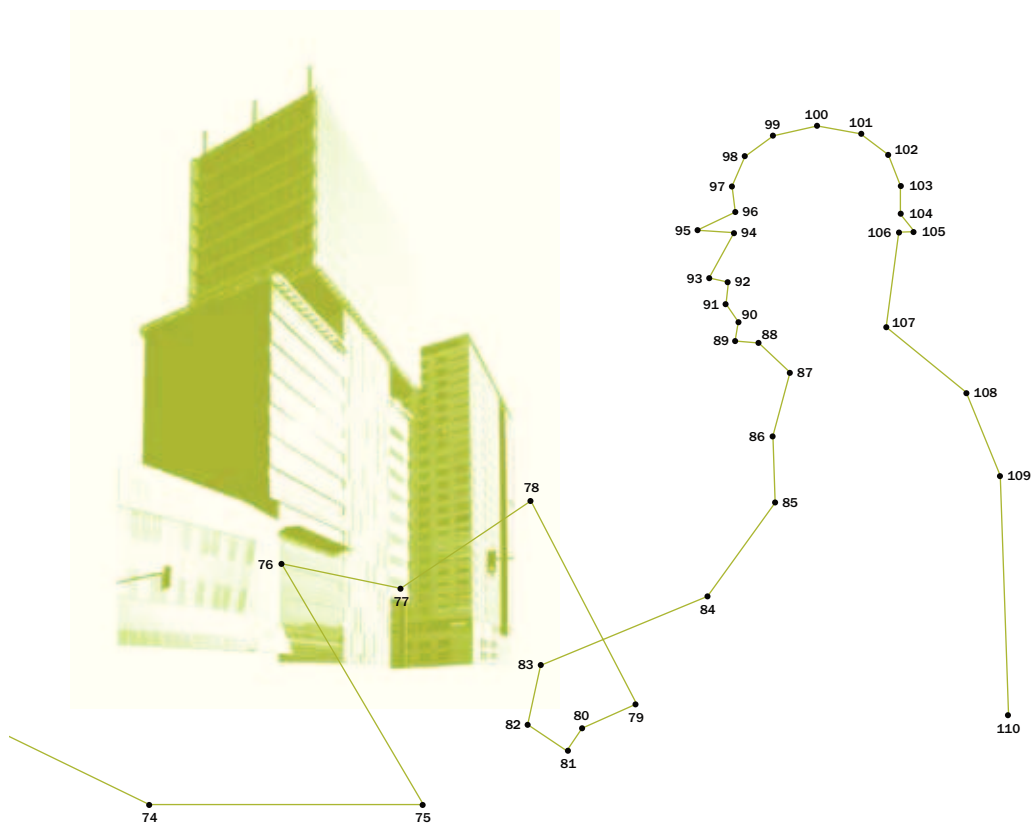
Fernando Echegaray / Hub influència





104

- Aconseguir que l'**Administració sigui motor de la innovació arquitectònica**. Es proposa estudiar la viabilitat d'un **sistema d'aprovació de projectes amb "valoració intel·ligent", que atorgui punts positius en funció del caràcter innovador** i que es traslladi als concursos públics. L'Administració també hauria de flexibilitzar el concepte d'habitatge, mitjançant la **reducció dels requisits per atorgar la cèdula d'habitabilitat**, en la línia de traspasar al comprador la tria de l'equipament interior.
- **Creació d'una comissió independent** pública-privada (similar a la que té l'Ajuntament de Barcelona per als edificis) **per garantir la qualitat dels edificis, de les infraestructures i dels intersticis urbans**. Aquests espais són una oportunitat per fer arquitectura innovadora, més eficient energèticament, més confortable per als usuaris i més complexa en la diversitat d'ofertes d'ús.
- **Creació de la figura de l'arquitecte d'ofici** que, de forma parcialment subvencionada per l'Administració, pugui fer **reformes que permetin mantenir la qualitat arquitectònica** de la ciutat en els casos que l'administració competent ho consideri necessari.



Subcomissió d'Emprenedors nacionals i estrangers

105

Els empenedors són un dels fonaments de les ciutats i de les regions del futur, tenen potencial per empènyer, innovar i influir positivament en l'economia d'un país. Generen llocs de treball, transformen idees en productes, atreuen talent i transmeten valors.

Barcelona i la seva àrea metropolitana tenen condicions per convertir-se en una de les ciutats/*hubs* globals per a empenedors. Un grup d'empenedors nacionals i internacionals (entre els quals es troba la comissió Barcelona Entrepreneurship City i l'associació d'empresaris i directius forans Gild) ha identificat els problemes i assenyalat els canvis necessaris per aconseguir l'objectiu descrit.

Punt de partida

El fet que molts estudiants de MBA d'IESE i ESADE no es quedin a Barcelona quan acaben la seva formació pot indicar que alguna cosa no funciona.

Els empenedors assenyalen que **no hi ha incentius fiscals per al capital que decideix invertir a Barcelona**. Baixant al detall, **l'accés a la informació que necessiten els empenedors és difícil, la majoria en català**, i no hi ha cap centre en què estigui disponible tota la informació necessària.

No hi ha incentius
fiscals per al capital
que decideix invertir
a Barcelona

Els **empenedors i empresaris haurien de ser vistos com a clients** i, per tant, se'ls haurien d'oferir serveis de qualitat excel·lent. Cal tenir present que, quan són fora de Barcelona, es converteixen en ambaixadors de la ciutat. A més, una de les **cartes fortes que Barcelona pot jugar en el context internacional és la de l'estil de vida**, així que ha de fer tots els possibles perquè els empenedors estrangers puguin accedir a aquest estil de vida.

El baix nivell d'anglès de la població i de l'Administració és un problema; la ciutat hauria d'invertir en una educació trilingüe. A més, **la ciutat no té suficients col·legis internacionals de prestigi** per atendre les necessitats de les famílies estrangeres que s'hi instal·len. Les companyies internacionals tenen dificultats per captar executius d'alt nivell professional, perquè l'escolarització dels fills els pot suposar un problema.

També assenyalen que molts musicals, teatres i pel·lícules s'ofereixen únicament en català, i creuen que cal canviar aquesta situació per ajudar a trencar les barreres lingüístiques de la ciutat.

Els emprenedors estrangers necessiten integrar-se en la comunitat de negocis local amb l'objectiu de crear sinergies enriquidores. Avui dia, la major part de la comunitat internacional que viu a Barcelona es relaciona només amb altres membres de la mateixa comunitat, tendència que ells mateixos admeten que han de canviar perquè la integració ha de tenir dos sentits: els estrangers també han de fer un esforç per entendre la cultura catalana i mirar d'integrar-s'hi.

Què proposen els emprenedors?

a) Atreure nous emprenedors internacionals.

- Creació del programa **Barcelona Entrepreneurs' Scouts**. Proposar que un grup de cinc o deu emprenedors de Barcelona viatgi als diferents actes internacionals importants per a emprenedors, amb l'objectiu de **convidar i convèncer els emprenedors d'èxit de la conveniència de crear les seves empreses a Barcelona**.
- **Do it in Barcelona Service Desk**, amb **tutors internacionals en anglès per a emprenedors estrangers**. Seria un servei ràpid per a la creació d'empreses, com als Estats Units, on es pot constituir una empresa en línia.
- Promoció d'iniciatives públiques i/o privades que duguin a terme els coneguts **landing services** (serveis d'acollida logística i de primer establiment per a nous immigrants), com a element extra però important per atreure talent emprenedor.

b) Generalització de l'ús de l'anglès (Barcelona, ciutat trilingüe), per donar l'oportunitat a emprenedors locals d'obrir-se a altres mercats que no cobreixen per la manca del domini de l'anglès.

- Tota la documentació de l'**Administració pública necessària per a l'empresa ha d'estar disponible en anglès** (trilingüe).
- **Enfortir els programes d'ensenyament de l'anglès**, també a l'educació bàsica i insistir en el valor de la seva utilitat personal i professional.
- **Més llars d'infants i escoles internacionals**.

Els emprenedors estrangers necessiten integrar-se en la comunitat de negocis local amb l'objectiu de crear sinergies enriquidores

- **Més programes i cursos internacionals a les universitats.**
- Realitzar **accions de comunicació per garantir que se sàpiga que el català no suposa cap fre a la decisió d'ubicar-se a Barcelona**, dirigides a emprenedors internacionals o espanyols.

c) Tràmits amb l'Administració pública.

- No són prou àgils per a la creació d'empreses i els requisits són reiteratius per la manca de coordinació entre les administracions. A més d'una reenginyeria procedimental, **caldria un canvi de concepció en l'Administració perquè desenvolupés funcions facilitadores de l'activitat econòmica**, sense perdre la seva funció de vetllar per l'equitat i de ser garant de l'interès general.
- **Creació d'un portal que agrupi la informació privada i professional necessària, disponible a tres clicks de distància.** Proposen *London First*, *Easy Expat* o *Cambridge Network* com a exemples de webs que contenen molta informació per als nousvinguts sobre habitatge, col·legis, sanitat i bancs. Creuen que la pàgina de l'Ajuntament és massa institucional.
- **Creació de Fast track**, que permeti constituir una empresa en 24 hores.
- Creació de la **Societat Limitada Emprenedora**, seguint el model alemany, que permet crear una empresa per un euro:
<http://www.gtai.com/homepage/investment-guide-to-germany/>

d) Capital i avantatges fiscals.

- **Disponibilitat de capital risc.** És necessari fomentar la creació d'empreses de *venture capital* (capital risc), *business angels* (àngels inversors), i altres formats adequats per al finançament de projectes innovadors d'empresa. També cal implantar avantatges fiscals per a privats que inverteixen en empreses innovadores i de coneixement, com el francès FCPR (Fonds Commun de Placement a Risques):
<http://www.lowtax.net/lowtax/html/offon/france/fravent.html>
- **Crear una etiqueta d'empresa del coneixement**, amb avantatges fiscals, lligades al compliment de determinats objectius.
- Afavorir la creació d'empreses de **venture capital (capital risc)**, amb capital públic i que siguin gestionades per empreses privades.
- **Creació d'un fons de coinversió 1to1 per a venturepreneurs** (emprenedors en fase llavor) en col·laboració amb els emprenedors de Barcelona.
- **Estructures més senzilles i transparents** per accedir a les subvencions i ajudes públiques. Avui la majoria dels emprenedors contracten un intermediari per analitzar la quantitat d'informació i poder realitzar els tràmits necessaris.
- Atreure el perfil del **broker emprenedor** com la figura que detecta empreses innovadores interessants i les posa en contacte amb empreses de capital risc nacional i internacional adequades.

Els perfils més difícils de trobar són els relacionats amb Internet i els de tècnics especialitzats en determinades tecnologies

e) Formació de la cultura emprendedora i del talent.

- **La cultura empresarial a Catalunya és, en general, de poc risc, i hi predominen les inversions en valors segurs.** No obstant això, el canvi de cultura és possible, afavorit pel context actual de globalització.
- Propostes per fomentar la cultura de l'emprenedor:
 - **Potenciar la imatge i la visibilitat dels casos d'emprenedors d'èxit**, especialment entre els joves en etapa de formació. Afegir a l'imaginari d'herois socials la figura de l'emprenedor.
 - Crear un **programa d'educació per a l'emprenedoria**, que fomenti l'actitud emprendedora i ensenyi les eines bàsiques de generació d'empreses i desenvolupament de projectes, i ho faci des de l'educació bàsica.
 - La universitat, especialment la pública, no respon àgilment a les necessitats de perfils especialitzats que exigeixen les empreses innovadores. **Cal reforçar els vincles entre universitat i empresa** per tal que **els programes universitaris s'adaptin més ràpidament als coneixements variables que exigeix el mercat**

avui. Els perfils més difícils de trobar són els relacionats amb Internet i els de tècnics especialitzats en determinades tecnologies.

f) Celebració d'actes per a emprenedors.

- Facilitar infraestructures i ajudes amb l'objectiu d'atreure els millors actes internacionals per a emprenedors. Per exemple, SIME Barcelona o European Growth Summit.

g) Suport i patrocini per a organitzacions d'emprenedors.

- **Subvencions i ajuts per a les organitzacions sense ànim de lucre.** Més recursos = millor gestió de les organitzacions d'emprenedors = més valor per als emprenedors = millors emprenedors.

h) Promoció.

- **Campanya de màrqueting per difondre els avantatges que té Barcelona** per als emprenedors, fent servir xarxes socials i màrqueting viral per a la distribució de la informació.

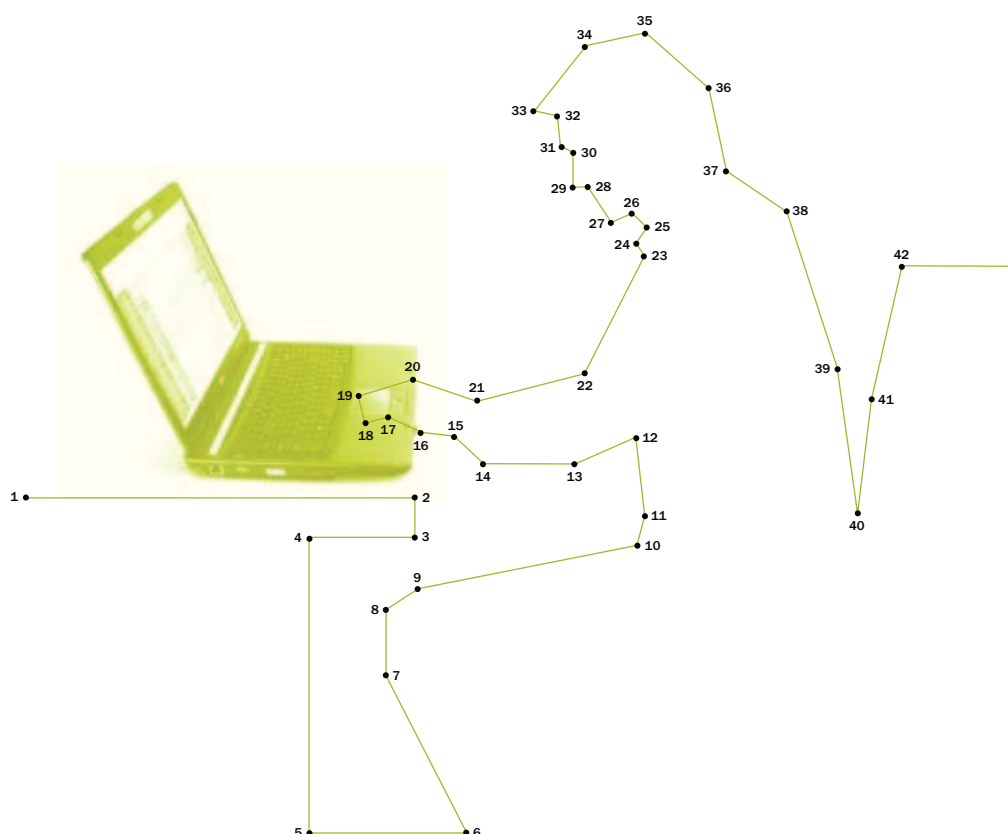
i) Més coordinació i millor comunicació general.

109

- **La majoria de les activitats, iniciatives i esdeveniments de Barcelona Activa, 22@ o la Cambra de Comerç no estan coordinats.** Fins i tot existeixen, en alguns casos, una rivalitat entre departaments. Manca un **lideratge operatiu global** per a totes les iniciatives emprenedores que es fan a Barcelona. Manca també una **comunicació integral** de tots els serveis per a emprenedors.

j) Integració dels estrangers en associacions.

- **Els clubs, les associacions i l'organització dels actes més importants haurien d'obrir-se més a la comunitat internacional.** Seria convenient promoure tarifes reduïdes per ser part de les associacions dirigides als residents durant els tres primers anys i ajudar a integrar-los en els òrgans de gestió i representació.



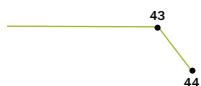
Subcomissió de Marca i Valors distintius

Punt de partida

El principal **objectiu de la subcomissió ha estat identificar els valors distintius de Barcelona, tant els actuals com els emergents.**

La marca d'una ciutat ha de reflectir els valors reals i les aspiracions de la seva societat, per evitar desajustos, decepcions exteriors, i pèrdua de complicitats internes.

Barcelona i la seva àrea metropolitana tenen una gran oportunitat per convertir-se en referent euromediterrani i internacional com a zona capaç d'abordar amb creativitat, imaginació i eficàcia els principals reptes i oportunitats de la societat, així com per incorporar nous valors globals, com ara la sostenibilitat, la qualitat i l'excel·lència. **Pot convertir-se en un gran espai d'integració i convivència que aprofiti al màxim les oportunitats que representa la diversitat** i que, amb un lideratge relacional i que implica, potenciï el diàleg, el compromís, el debat, la participació, la creativitat, l'autonomia i l'autorealització personal dels seus ciutadans, generant oportunitats vitals per a tothom.



No obstant això, **en un món en què les ciutats competeixen globalment entre si, Barcelona pot perdre competitivitat en relació amb altres ciutats.** És per això que **necessita identificar i reforçar les seves capacitats reals i els seus valors propis i distintius, actuals i de futur** tot associant-los a la seva marca. Cal que aquestes capacitats i valors li permetin **diferenciar-se, posicionar-se i competir** amb èxit en aquest nou entorn.

Valors distintius de l'Àrea Metropolitana de Barcelona (actuals i futurs)

La ciutadania percep Barcelona com una ciutat:

- Oberta i acollidora
- Emprenedora
- Inclusiva i solidària

I creu que ha d'incorporar nous valors perquè sigui:

- Innovadora i creativa
- Interconnectada i participativa

- Excel·lent, competent i competitiva
- Compromesa i responsable
- Pròspera i amb una alta qualitat de vida per a tothom

111

a) Valors distintius actuals:

OBERTA I ACOLLIDORA

- La ciutadania percep que Barcelona és una **ciutat receptiva a noves tendències, idees i propostes** per la seva condició de ciutat portuària i fronterera amb Europa.
- També és percebuda com una ciutat **respectuosa i integradora, on han tingut cabuda, s'han barrejat i integrat tot tipus de persones, nacionalitats, idees i cultures, en un espai únic de convivència**. Avui és un gran repte per a Barcelona saber incorporar el valor de la diversitat, una gran oportunitat per consolidar la Barcelona del futur.
- La nova Barcelona ha d'apostar per **desenvolupar polítiques dirigides a aprofitar tot el potencial creatiu d'aquesta diversitat**, donant eines i oportunitats al nouvinguts, així com obrint-los les seves organitzacions, entitats i associacions.
- Barcelona necessita redissenyar **un nou model d'integració**, que aprofiti el talent de tothom per potenciar una nova ciutat més basada en el coneixement.

Barcelona és una ciutat inquieta, inconformista, vital, dinàmica i proactiva

EMPREDORA

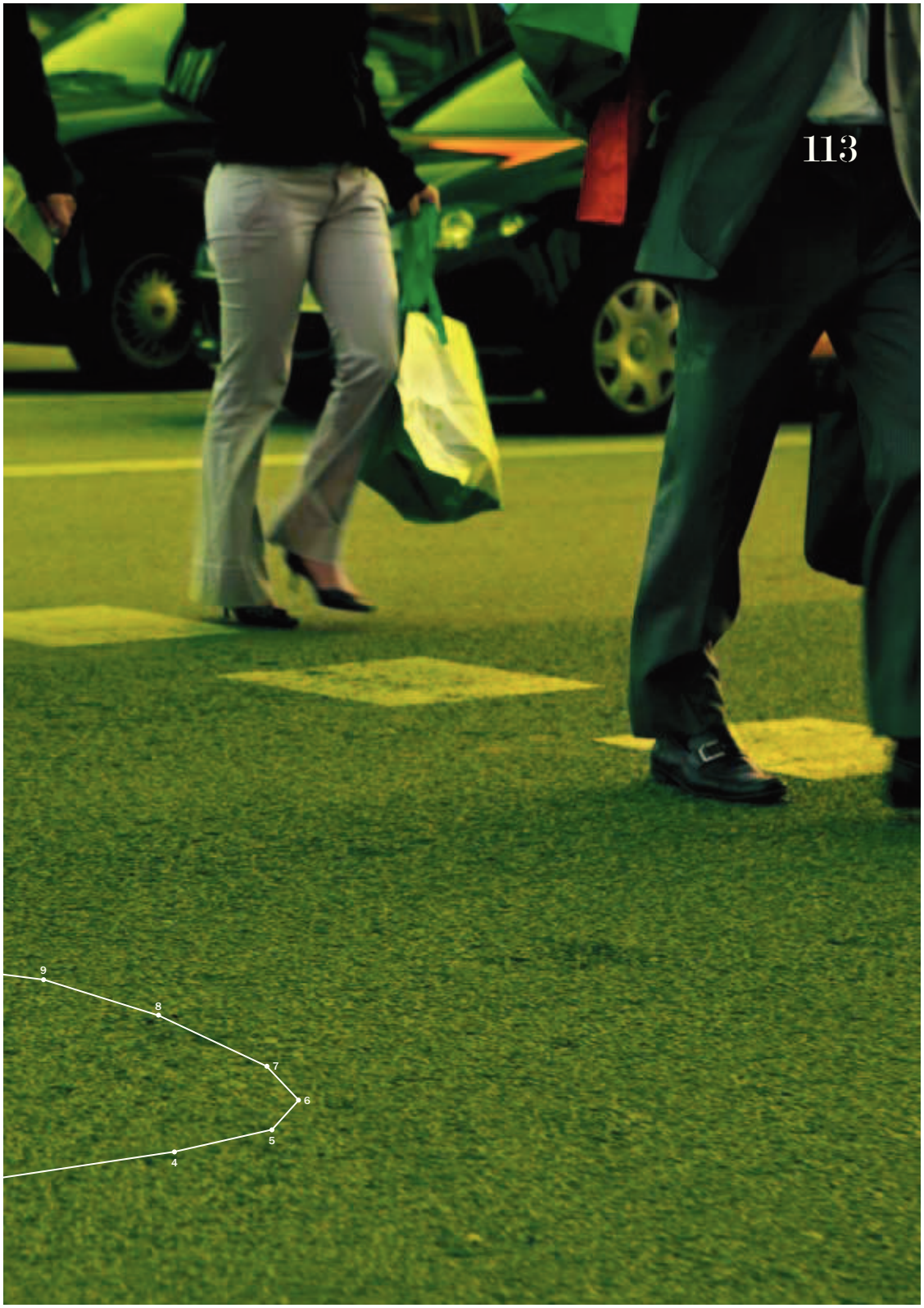
- Barcelona ha estat percebuda sempre com una ciutat emprenedora. És una ciutat **inquieta, inconformista, vital, dinàmica i proactiva**. Una ciutat desperta, que no para, en la qual passen coses, experiències cada dia.
- Així mateix, Barcelona s'ha caracteritzat per ser una ciutat **avançada, innovadora, atrevida, transgressora i progressista en els seus propostes, en les seves iniciatives, en les seves polítiques, en les seves relacions i en la seva gestió**. Una ciutat canviant, en constant moviment, en evolució i renovació permanent, que es reinventa i transforma dia a dia.
- Cal, però que **Barcelona aprofiti millor aquest potencial articulant propostes que aglutinin tota aquesta força emprenedora i creativa al voltant de projectes col·lectius**.
- D'altra banda, **la societat civil ha de recuperar el seu paper de motor de l'economia**, apostant pel talent i fomentant i canalitzant la creativitat i la innovació en tots els àmbits, a fi de convertir Barcelona en un referent de lideratge emprenedor i d'implicació civil en l'economia.
- A la Barcelona actual **l'energia emprenedora es dilueix perquè els sectors es troben molt atomitzats** i hi manca cohesió.

112

“Només si la societat civil desenvolupa el seu esperit més emprenedor, si sap estar a l'alçada dels temps, si té voluntat real de canvi, si està en disposició d'assolir el lideratge, fins i tot davant el risc de perdre i si, finalment, ho fa de la mà d'una Asministració que entengui la política com a una construcció col·lectiva es podrà posicionar la ciutat i el país d'allà on els seus ciutadans ambicionen”

Gonzalo Rodés / Societat civil





114

INCLUSIVA I SOLIDÀRIA

- Els ciutadans locals perceben Barcelona com una ciutat inclusiva, que fa de la diferència una oportunitat d'innovació, que acull i acomoda els nousvinguts, i que busca construir amb ells nous marcs de convivència.
- En canvi, els emprenedors estrangers i ciutadans de fora tenen moltes dificultats per trobar plataformes per integrar-se a la societat civil.
- Si bé Barcelona és una ciutat que ha apostat per la cohesió social, fent d'aquesta opció un model de convivència, la nostra ciutat ha de liderar en el futur un model integrador en què la llengua no esdevingui un obstacle i en què es desenvolupi un civisme responsable, respectuós amb les normes de convivència.

b) Valors distintius de futur:

La nova Barcelona ha d'apostar per desenvolupar polítiques dirigides a aprofitar tot el potencial creatiu d'aquesta diversitat

INNOVADORA I CREATIVA

- Barcelona ha de donar suport a polítiques que reforcin el seu potencial com a ciutat creativa i innovadora. Per ser referents i competitius cal innovar i també ser àgils.
- Barcelona ha de ser una ciutat capaç de marcar tendències i d'oferir solucions creatives, una ciutat on es pugui experimentar i crear empreses, on el capital i el talent se sentin atrets, on

els professionals s'hi vulguin estar. A més, cal garantir que no només es formi el talent, sinó que s'atregui, es retengui i es potenciï.

- Barcelona ha d'estimular un model propi de ciutat, que premiï el talent, la creativitat, el coneixement i l'excel·lència.
- Cal exigir una educació de qualitat, un model innovador i genuí tot fent les coses d'una altra manera, generant una energia ciutadana cap a la creativitat, la innovació i la renovació.

INTERCONNECTADA I PARTICIPATIVA

- Barcelona és una ciutat amb arrels i ales. Gelosa de la seva identitat i cultura, ha d'apostar per ser una ciutat oberta al món global, connectada amb l'exterior, amb la voluntat d'esdevenir un agent mundial i d'influir en el destí del seu temps.
- Barcelona ha d'establir relacions multiradials amb altres ciutats, esdevenir una ciutat de xarxes i vincular-s'hi.
- Apostar per la transversalitat. La ciutat ha de fomentar mecanismes i plataformes adequades perquè els seus ciutadans, empreses i institucions estiguin interconnectats, es comuniquin, intercanviïn idees, promoguin propostes i comparteixin experiències entre els diferents sectors i amb la resta del món.

Cal també que treballin junts en el disseny i el desenvolupament d'iniciatives transversals. Tots han de poder participar i ser escoltats.

EXCEL·LENT, COMPETENT I COMPETITIVA

- **Barcelona serà globalment competitiva si aposta per l'excel·lència en tot allò que faci.** En les seves iniciatives i projectes, en les seves propostes, en els seus sectors estratègics, en els seus productes i serveis, en la resolució dels seus problemes i en la gestió dels seus recursos.
- **La qualitat i l'obra ben feta són la nostra millor eina de prestigi i competitivitat.** Per aquest motiu, Barcelona ha **d'apostar per la formació de qualitat, el coneixement i la inversió en capital humà** basat en el talent.
- Barcelona ha **d'aspirar a ser àgil, eficaç i eficient** en la resolució dels seus problemes, en la prestació de serveis, en la gestió dels seus recursos, en l'oportunitat de fer negocis i de crear i captar empreses.
- **El treball, l'esforç, la participació, la coresponsabilitat, la creativitat, la intel·ligència i el coneixement** han de ser **les nostres armes de futur**.
- Hem de crear un model de referència d'acord amb la **col·laboració pública-privada**, caracteritzat per:
 - Un **lideratge relacional** i que tingui la capacitat d'implicar.
 - La **visió compartida** per part de tots els actors clau de la ciutat.
 - La **coparticipació i coresponsabilitat**.
 - L'**eficàcia i l'eficiència de la gestió**.
 - La **transparència** en la gestió pública.
 - La **generació d'oportunitats** per a tots i en tots els àmbits.
 - La **generalització de l'ús de l'anglès** com a factor de competitivitat global.
 - L'**educació i la universitat de qualitat**.

COMPROMESA I RESPONSABLE

- Barcelona ha de ser una ciutat globalment compromesa, **líder dels valors globals. Un referent en la defensa dels drets socials universals** (com els drets de la dona i la infància) **i dels nous drets de tercera generació** (la pau, la sostenibilitat, la biodiversitat), i crear-ne així un **'model propi'**.
- Fer un emblema d'aquesta visió compromesa. **L'associacionisme és un dels nostres potencials**, Barcelona compta amb 4.000 associacions ciutadanes que impulsen la complicitat i la convivència. **Ha d'organitzar-se, consolidar-se i convertir-se també en una bandera per fer promoció d'una ciutat compromesa i solidària**.
- Barcelona ha d'apostar per **desenvolupar un model de ciutat basat en l'equilibri entre creixement econòmic, desenvolupament social i qualitat de vida**. Una ciutat més humana.
- Tenir una **administració i un empresariat socialment i mediambientalment compromesos i educar els futurs empresaris amb aquests valors**. Hem de formar ciutadans implicats i captar i fomentar **empreses ètiques**.

116

- També hem de desenvolupar **normatives que fomentin l'ús de tecnologies no contaminants i apostar per la protecció del medi ambient i del medi urbà**, amb una arquitectura i un urbanisme avançats i compromesos, tot fent a partir d'aquesta aposta, un model propi de ciutat.
- Barcelona ha de liderar, com a ciutat, **un gran compromís per la sostenibilitat**, que ha de ser un del seus eixos de visió i actuació.

La qualitat i l'obra ben feta són la nostra millor eina de prestigi i competitivitat

Objectiu final

Pròspera i amb qualitat de vida per a tothom

- Barcelona ha **d'apostar per la qualitat de vida present i futura** de tots els ciutadans, fent possible la incorporació permanent de nous estils de vida.

- El **grau de qualitat de vida** de la ciutat **és el resultat de les diferents polítiques, inversions i actuacions**, que s'han de dur a terme en diferents àmbits com l'**urbanisme i el disseny de la pròpia ciutat, la política social, la d'habitatge, l'educativa, i la cultural**.

Barcelona ha d'incloure en el seu model:

- La **forma de vida mediterrània**.
- **Tenir en compte la dimensió humana** en qualsevol cosa que es pensi i es faci.
- Garantir **la qualitat dels espais públics**. Espais de convivència per a tots i amb tots, que siguin llocs de trobada i d'intercanvi.
- Estar **ben connectada**.
- Gaudir **d'excel·lents infraestructures**.
- Ser **proveïdora de satisfaccions** intel·lectuals, culturals i materials.
- Incentivar **els serveis universals i de qualitat**.
- Oferir **habitatge, sanitat i educació de qualitat**.
- Oferir **oportunitats per a tothom**.

Subcomissió de Sostenibilitat

117

Introducció

En l'actualitat **el concepte de ciutat sostenible no forma part dels criteris de decisió en la planificació urbanística de Barcelona**. Incorporar aquest criteri com un element fonamental a l'hora de prendre decisions en aquest àmbit és una de les claus. Aquesta és una decisió que només és responsabilitat del govern municipal. Avui el sector públic té una actitud passiva.

El sector públic ha de tenir un paper molt actiu i de lideratge en una primera fase, cap a un model de ciutat sostenibilista. Es podria optar, per exemple, per la rehabilitació energètica de tots els edificis d'ús públic de la ciutat. Aquesta iniciativa generaria lideratge polític, demostraria que s'abandona el discurs i es passa a l'acció, impulsaria el sector econòmic i generaria una nova activitat i llocs de treball; obriria, per tant, un nou mercat. **Si el sector públic dóna exemple** en una actuació com aquesta, el ciutadà ho reconeixerà i se sentirà orgullós de la seva ciutat. **A partir d'aquí el sector privat seguirà el camí traçat.** Una iniciativa com aquesta es finança ella mateixa, ja que estem parlant d'estalvi d'energia. Per tant, fins i tot trobaríem empreses interessades a escometre les rehabilitacions al seu càrrec ja que podrien recuperar la inversió a través d'una part de l'estalvi generat.

El canvi no es produirà només amb conscienciació i informació, **ni la indústria invertirà en el desenvolupament de nous productes per als que no hi ha encara mercat**. Cal crear un mercat, i la millor manera d'impulsar-lo és la iniciativa pública. En aquest cas, a més, es pot fer sense necessitat de desemborsament; el propi estalvi permetrà que la inversió es pagui amb escreix a mig termini.

A partir d'una primera iniciativa pública a través de l'impuls d'un projecte pilot, les empreses privades lluitaran per prendre aquest lideratge i per convertir-se en referent. En qualsevol cas, **aquesta primera fase pilot s'ha de fer amb el compromís d'un grup d'empreses que s'impliquin en el projecte. El sector privat ha de respondre al repte tot assumint el risc tecnològic i financer.**

Consideracions de partida

a) Ciutat sostenible

- Malgrat que Barcelona es pugui considerar una ciutat compacta, **el conjunt de l'Àrea Metropolitana es presenta com una ciutat real difosa i amb nuclis urbans**

densos, fet que en alguns casos genera problemes de connectivitat sostenible.

- L'esquema de **transport metropolità**, si bé és nodal, **encara pateix una excessiva concentració vers la ciutat de Barcelona**, fet que comporta una relativa manca de funcionalitat del conjunt del transport metropolità i una menor sostenibilitat.
- Des del punt de vista aplicat, **Barcelona no destaca especialment en iniciatives i projectes sostenibles**. Des del punt de vista acadèmic i de recerca, però, sí que hi ha un bon nivell i amb alguns casos empresarials d'èxit.

b) Sostenibilitat urbana subtropical

- Malgrat **que Barcelona actualment no pugui ser una referència global en sostenibilitat**, molt desenvolupada en els països nòrdics, **sí que ho pot ser entre les ciutats de zones càlides**. Aquest serà un dels objectius.
- A part d'algunes diferències de recursos energètics disponibles, **la particularitat de les zones càlides és la dificultat de gestionar la refrigeració de forma sostenible**, bastant més complexa que la calefacció, a nivell tècnic.
- **La condició de seu del Secretariat de la Unió per a la Mediterrània ha de facilitar que la Barcelona sostenible pugui actuar** en aquest àmbit amb autoritat i eficàcia.

c) Gestió de la transició

Ateses les condicions estratègiques de Barcelona, resulta molt indicada la seva especialització en els models de gestió urbana per a la transició de sistemes (energètic, d'abastiment d'aigua, etc.).

La **definició d'aquests models demana** l'abordatge de temes com:

- **Adaptació de normativa** en diferents àmbits (urbanisme, arquitectura, automòbil).
- **Desenvolupament ordenat**, i també sostenible dels projectes per a la transició de sistemes, tenint en compte el màxim de condicionants d'una conurbació com la de Barcelona.
- **Adaptació dels plans d'estudis**, especialment els universitaris i els de formació professional.

En tot cas, per tal d'**evitar la generació de reaccions de rebuig**, cal que el procés comporti:

- **Processos explicatius** clars i convincent.
- **Canvis** graduals i assumibles **en els hàbits usuals** de la població.
- **Millores patents** i mesurables.
- **Costos addicionals modestos**.
- **Sistemes de suport tècnic** en la projecció, el finançament i l'execució.

Objectius

119

Fer de Barcelona un referent internacional com a nou pol d'urbanitat sostenible a l'àrea mediterrània permetria:

- **Orientar-se vers una aspiració social** i una necessitat vital que aglutini els afanys ciutadans cap a un nou impuls compartit.
- **Promoure un vessant de negoci verd** des de la ciutat.
- **Fer de la ciutat un pol d'atracció i un actor en l'escenari internacional** des d'aquesta sensibilitat emergent.

Aquests objectius coincideixen totalment o parcialment amb els exhibits per iniciatives semblants en curs (Londres, Malmö o Silicon Valley). Es tracta, en definitiva, de reconcebre gradualment la ciutat d'acord amb els principis de la sostenibilitat així com d'explotar-ne els beneficis.

El sector públic ha de tenir un paper molt actiu i de lideratge cap a un model de ciutat sostenibilista

Eixos d'actuació

L'eficaç consecució dels objectius perseguits aconsella **centrar-se en tres eixos** que vertebrin totes les línies d'actuació:

a) Campanya d'informació orientada a la generació de demanda:

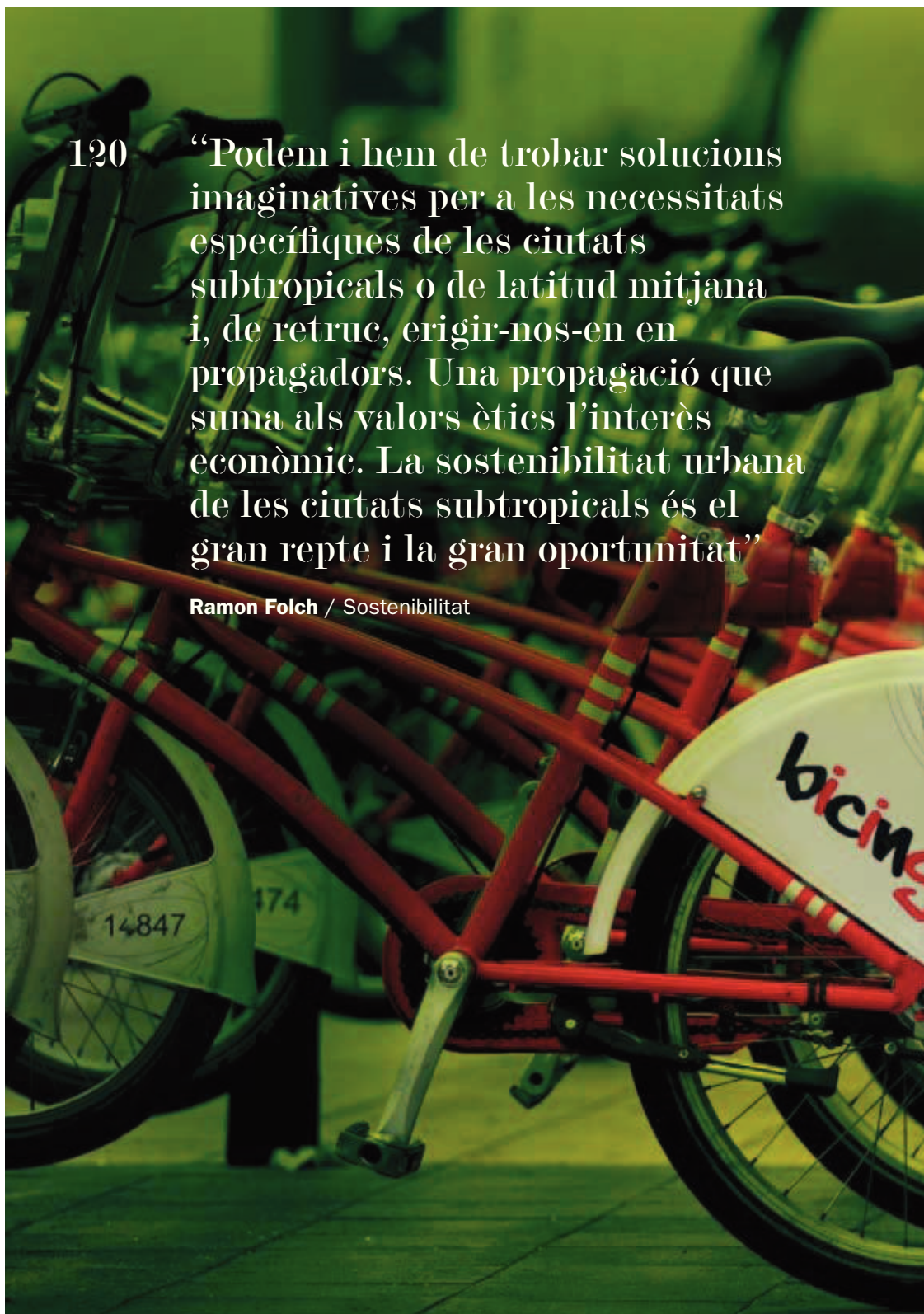
- Comparable a "Barcelona, posa't guapa": informar, no per culpabilitzar sinó per mobilitzar, concretament per generar demanda de serveis (millora efectiva de la realitat, reforç del teixit industrial i de serveis sostenibles, increment d'experiència exportable).
- Operació de llarga durada i gestionada proactivament (no simple publicitat), que es pugui desglossar en successives subcampanyes i actuacions.

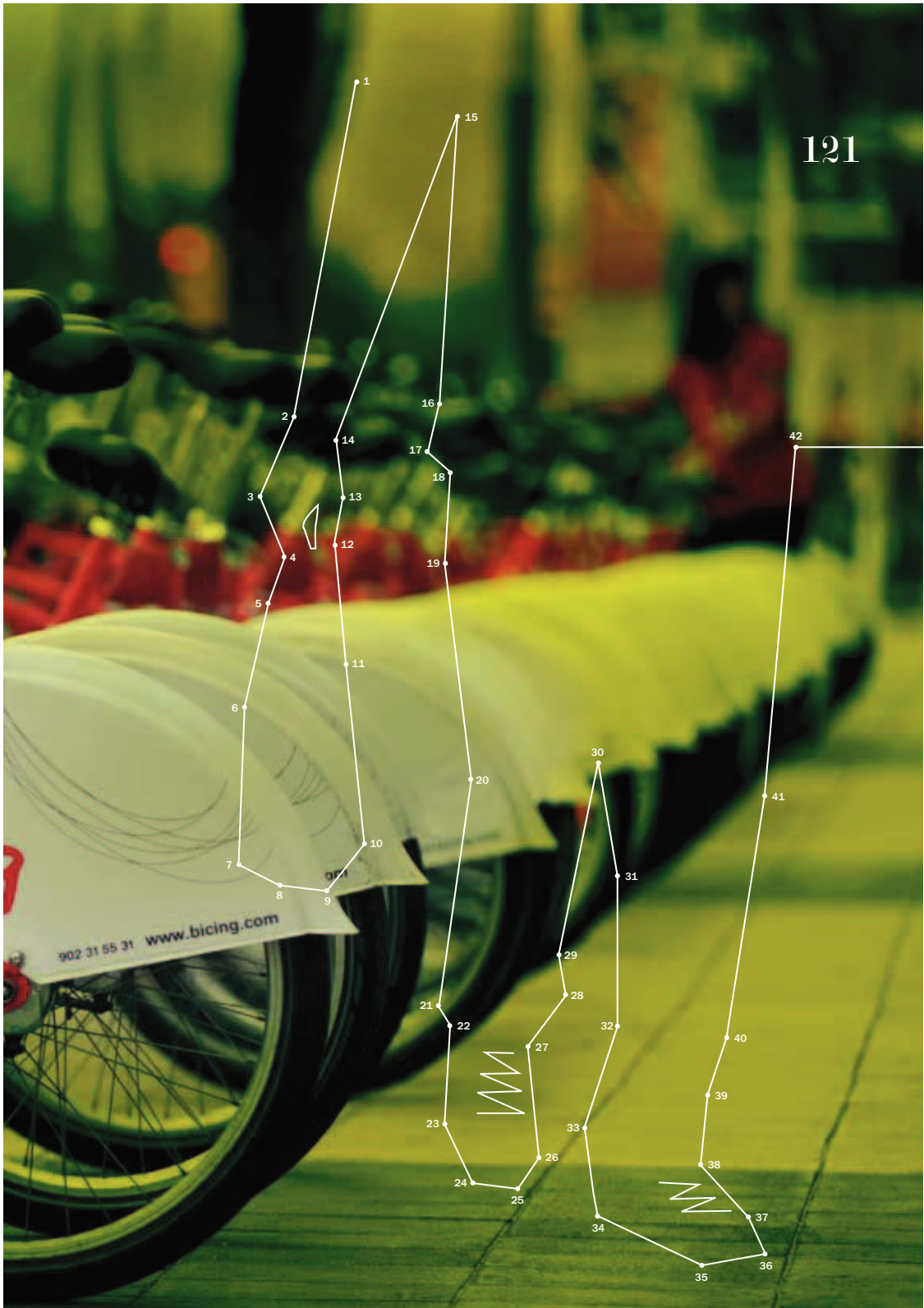
b) Sistema d'incentius i reconeixements:

- Establiment d'uns ventalls d'avantatges (repercussions fiscals, drets urbanístics, etc.) que afavoreixin les actuacions sostenibles (edificació, instal·lacions, consums, hàbits, etc.).
- Creació de productes financers en la mateixa línia (crèdits hipotecaris sobre immoble + gestió, ajudes a transformacions, etc.).
- Creació d'un sistema d'homologacions i certificacions exhibibles i amb avantatges associats.

“Podem i hem de trobar solucions imaginatives per a les necessitats específiques de les ciutats subtropicals o de latitud mitjana i, de retruc, erigir-nos-en en propagadors. Una propagació que suma als valors ètics l'interès econòmic. La sostenibilitat urbana de les ciutats subtropicals és el gran repte i la gran oportunitat”

Ramon Folch / Sostenibilitat





c) Normativa i exigències municipals:

- Promulgació de mesures que penalitzin la continuïtat de determinades pràctiques o situacions lligades als consums, a les emissions, a l'eficiència, etc.
- Creació d'un sistema d'indicadors i referents que permetin dimensionar els objectius i parametritzar els progressos.

Aquests tres eixos operatius es poden desenvolupar en **quatre línies temàtiques principals**, i cada una de les quals pot donar lloc a un considerable nombre d'actuacions concretes:

- **Barcelona crea.** Generació de conceptes i solucions innovadores amb imatge de marca: "Pensat a Barcelona".
- **Barcelona transforma.** Tancament de cicles (aigua, energia, materials), reformulació de l'espai urbà i de la mobilitat.
- **Barcelona optimitza.** Millora de l'eficiència de processos i serveis, contenció de la demanda.
- **Barcelona mobilitza.** Promoció i gestió de canvis socials i d'esdeveniments col·lectius.

Línies d'acció**a) Barcelona crea**

Barcelona com a líder en desenvolupament i innovació en tecnologies per a la sostenibilitat en l'àmbit mediterrani i en altres països subtropicals.

- **Desenvolupament de solucions amb marca** (concepte "Pensat a BCN").
 - **Producció de béns i serveis d'innovació en l'àmbit de la sostenibilitat;** captació proactiva d'empreses dels sectors sostenibilistes emergents.
 - **Creació del Campus Interuniversitari de la Sostenibilitat** (formació de grau i postgrau, centres de recerca que agrupin i reconduïxin iniciatives actuals disperses).
 - **Creació de la Taula del Coneixement Verd** (clúster empreses/indústries, professionals/centres d'investigació, entitats financeres, fundacions/ONG i institucions, vinculable al Campus de la Sostenibilitat).
- Mitjançant la Taula, **enfortir el teixit de R+D+I i protegir-ne els resultats** (patents, certificats d'utilitat, homologacions...).

Hem de fer de Barcelona un referent internacional com a nou pol d'urbanitat sostenible a l'àrea mediterrània

PUNTS FORTS:

- **Àmbit potencial mediterrani** (Europa i Àfrica) i països càlids (sud dels Estats Units, Amèrica Central i del Sud i Àsia)
- **Oportunitats polítiques** (Unió per a la Mediterrània, Casa Àsia)
- **Capacitat científica i tecnològica** (universitats, centres de recerca)
- **Capacitat empresarial** (teixit empresarial)
- **Experiències en altres àmbits** (recerca biomèdica)
- **Projectes que s'estan implementant** (LIMA, Low Impact Mediterranean Architecture)

b) Barcelona transforma

Barcelona com a líder en la transformació de l'espai urbà a partir de les disponibilitats del seu entorn (tancament dels cicles de la matèria, l'energia i l'aigua) i de les estructures urbanes.

TERRITORI

- **Reutilització de l'estructura urbana** (material i de relacions) **per incorporar nous usos** sense consumir més espai.
- **Implementació real**, amb la màxima ambició científica, tecnològica, econòmica i cultural, **d'un centre de direccionalment sostenibilista** (ecobarri) a l'àrea de Barcelona (a la ciutat ja existent, no creació de l'excepció exemplar). Caldria explicitar i parametritzar les fites a aconseguir: consum de recursos, emissions de CO₂, mobilitat induïda, autoabastiment; hauria de ser un espai funcional en si mateix, però que també pogués demostrar possibilitats de cara a la mateixa ciutat i per exportar; donaria la imatge de la 'nova Barcelona', referent sostenibilista en què emmirallar-se.
- **Transició cap al verd arquitectònic i urbanístic** com a superació del verd purament ornamental.

AIGUA

- **Recuperació de les aigües** de pluja i de les aigües freàtiques.
- **Tractament de les aigües** superficials (front marí, Besòs i Llobregat).

ENERGIA

- **Aprofitament solar tèrmic** (fred i calor).
- **Generació de renovables** adaptades a l'entorn urbà.
- **Generació elèctrica distribuïda** (cicle combinat a Besòs i Zona Franca).
- **Microgeneració i implementació de xarxes intel·ligents** moduladores de la demanda.
- **Creació de xarxes de fred i calor urbà** incorporades als serveis urbans.

MOBILITAT

- **Reducció de la mobilitat obligada** (potenciació de la policentralitat, reequipament i de la no obligada (fent més atractiu quedar-se a la ciutat el cap de setmana).
- **Reconcepció gradual de la malla circulatòria urbana** i inscripció d'un nou sistema massiu de transport col·lectiu.
- **Facilitació efectiva dels sistemes col·lectius públics**, o privats compartits, d'accés a la ciutat central des de la ciutat perifèrica.
- **Desenvolupament i expansió del vehicle elèctric** i dels sistemes associats (indústria auxiliar de l'automòbil, tallers d'atenció, recàrregues, etc.)

PUNTS FORTS

- **Experiències reeixides** (xarxa de calor i fred de TERSA, projecte de recuperació del gas líquid del port, Bicing, etc.).
- **Capacitat simbòlica i mediàtica** (actuacions de recuperació de calor de TERSA i fotovoltaica al Fòrum).
- **Experiències positives** de l'Agència d'Ecologia Urbana, de l'Agenda 21, de Parcs i Jardins i de l'Agència d'Energia de Barcelona.

c) Barcelona optimitza

Barcelona com a líder en eficiència i en contenció de la demanda.

ENERGIA

- **La sostenibilitat es pot mesurar**, el canvi és de debò: el voluntarisme ben intencionat (o basat en el màrqueting) *versus* la tecnologia del canvi verificable (consum en kWh per m² i any; emissions de CO₂ eq/m² any) que demostrï la "possibilitat real" del model sostenibilista.

Cal reutilitzar
l'estructura urbana per
incorporar nous usos
sense consumir més espai

- **Programes de rehabilitació energètica** per reduir el 70% del consum en el 33% dels habitatges de Barcelona (CE 2020= 20% de reducció de la demanda).

- **Reducció de la demanda dels edificis nous** (polítiques de *bonus-malus* en

eficiència, estàndard passiu mediterrani en el 100% dels edificis terciaris, municipals, sobre sòl municipal o amb fons públics).

- **Reducció dràstica dels vehicles privats contaminants** (transport públic eficient, bicicletes, vianants i vehicles elèctrics).

MATÈRIA

- **Reutilització del patrimoni construït com a "capital material"** de la ciutat (rehabilitació funcional i energètica).

- **Potenciació de l'edificació sostenibilista** (eficiència en l'ús dels materials, cicle de vida adequat).

AIGUA

- **Creació d'una xarxa pública d'aigües grises** (depuradora, pluja i freàtica).

Continuar impulsant **les polítiques de contenció del consum**.

PUNTS FORTS

- **Experiència des dels anys vuitanta en renovació urbana** (integral) dels barris de Ciutat Vella i dels barris perifèrics (recuperar la ciutat, monumentalitzar la perifèria), capacitat de gestió (Procivesa, Pronoubarris, Fòrum Ciutat Vella...).
- **Projectes integrals actuals** (Pla de Barris).
- **Experiència de rehabilitació de l'habitatge** ("Barcelona, posa't guapa" versus "Barcelona posa't guapa, segura i eficient").
- **Experiència en situacions límit** (aluminosi).
- **Campanyes per a l'accessibilitat** (transformació de l'espai públic, ascensors, etc.).

d) Barcelona mobilitza

Barcelona com a líder en la gestió del canvi mitjançant la **mobilització del seu capital més important: la seva gent**.

- La **revolució dels petits gestos** (accions individuals per a la transformació col·lectiva: consum responsable d'aigua i energia, reducció de residus...).
- **Escoles verdes**: el 30% de les escoles de Barcelona amb 0 emissions (com a factor de formació i difusió: per cada aula "passen" 25 famílies diferents cada any).
- **"Mercats bio"**: els mercats de Barcelona com a espais d'intercanvi ciutat-territori, consum preponderant biològic, proper i responsable (com a factor de competitivitat).
- **Sostenibilitat és qualitat de vida**, identificació entre sostenibilitat i millora de la qualitat de vida, de la bellesa de l'entorn, de la salut i de la cohesió social (com ja va passar amb les illes de vianants).

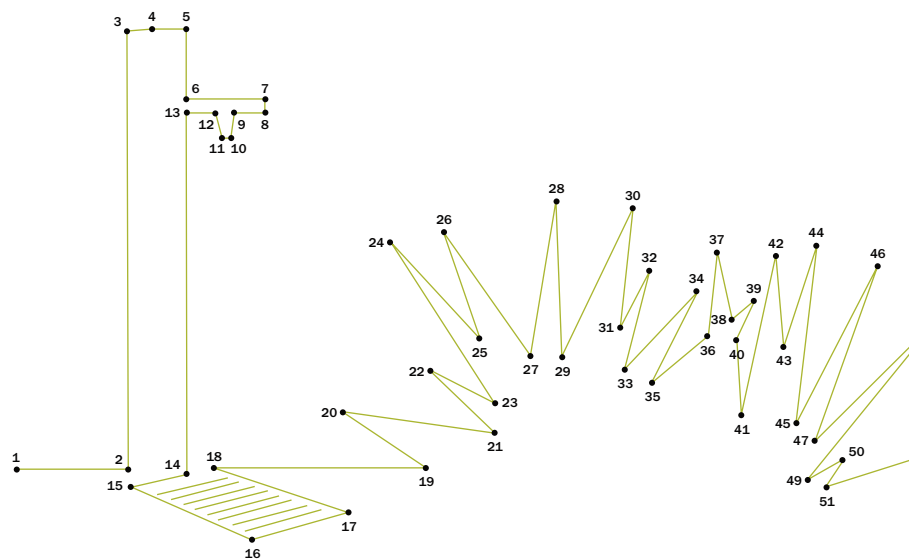
Barcelona com a líder de la nova cultura sostenibilista: l'educació, les campanyes i la difusió d'idees i consecucions.

- **Atracció cap a Barcelona d'actes i iniciatives sostenibilistes** latents al món (congressos, cimeres, trobades d'organitzacions com Carbon Expo).
- **Sostenibilització de les fires i esdeveniments** que ja es fan (Construmat, Saló de l'Automòbil, Barcelona Meeting Point, Saló Nàutic...), de vendre metres quadrats a promotors del canvi.
- **Estimulació i captació del talent verd** (acords amb empreses, creació de centres de recerca, foment d'iniciatives empresarials).
- **Difusió estratègica sistemàtica en àmbits internacionals** (conferències, tallers universitaris, missions comercials, web/bloc específic).

- **Adopció i publicitat d'un programa específic de compliment del Protocol de Kyoto.**
- **Creació d'un motiu i una imatge prou forta per tal de difondre l'aposta sostenibilista** de Barcelona (en la línia de "Pensat a Barcelona").

PUNTS FORTS

- Capacitat de **transformació urbana** (reconeguda internacionalment).
- Capacitat de **participació i voluntariat** (BCN 92: ja arriben els Jocs volem fer-ho bé).
- Capacitat de **mobilització espontània i generosa** (guerra del Golf i causes solidàries).
- Capacitat d'**integració d'idees i persones** (ciutat tolerant, oberta i acollidora).
- Capacitat de **gestió de la diferència** (experiència al Raval).
- **Societat civil forta i amb iniciativa** (associacionisme, projectes culturals, clubs).
- Barcelona **ciutat aparador de noves idees**.





“Fer de la universitat pública espanyola i catalana una eina potent per contribuir al desenvolupament econòmic i social situa en el primer pla de les reformes, aquelles que fan referència al govern de les universitats. Les universitats europees ens marquen el camí a seguir”

Martí Perellada / Reformar el govern de les universitats





Subcomissió d'Alimentació

Punt de partida

Catalunya és la primera regió agroalimentària europea, tal com va fer públic l'any 2008 un informe de l'Escola Econòmica d'Estocolm, que presentava l'observatori de clústers europeus. **El sector alimentari és el sector industrial més gran d'Espanya i el seu nucli central es troba a Catalunya.** Mostra d'això és el fet que **a Barcelona se celebra bianualment la fira més gran del món del sector alimentari**, Alimentaria, que cada dos anys converteix la ciutat durant una setmana en el centre mundial de l'alimentació.

Amb aquestes coordenades sembla clar que Barcelona i la seva àrea metropolitana tenen l'oportunitat de liderar el sector alimentari a nivell mundial. Però necessitem **estratègies per situar també Barcelona dins dels nous sectors emergents del món de l'alimentació**, aquells **que relacionen l'alimentació amb l'esport, la vida saludable, la tercera edat o la infància.** Per exemple, Barcelona ha de treballar per arribar a ser centre d'esdeveniments esportius d'importància internacional i, paral·lelament, s'hauria de treballar per crear un centre d'investigació d'alimentació i rendiment esportiu lligat a la medicina esportiva, i crear un model exportable d'aquesta aliança i d'aquesta transversalitat.

Què proposa el sector

Els professionals creuen que és el moment d'aprofitar les condicions favorables per liderar nous mercats. Per aconseguir aquest objectiu és necessària la col·laboració transversal. Avui, el món de l'alimentació no es pot dissociar d'altres sectors, i cal ser conscients que la col·laboració transversal és necessària.

- **Obesitat en la infància.** Les societats són cada vegada més conscients de la necessitat de fer política de medicina preventiva lligada als hàbits alimentaris, **però encara no hi ha cap ciutat ni regió del món que lideri les polítiques i estratègies de difusió i implementació d'aquestes mesures. Barcelona ha d'aspirar a fer-ho.**
- **Hàbits saludables i dieta mediterrània.** Un altre objectiu per a la ciutat i el seu sector alimentari és **liderar un nou estil de vida i crear nous productes alimentaris basant-se en la vida saludable i la dieta mediterrània.** Ara és el moment de treballar amb vista a aquest objectiu perquè actualment hom ja sap que hi ha alguns hàbits alimentaris que provoquen problemes en la infància i agreugen moltes malalties en l'edat adulta. **Barcelona** hauria de crear una estratègia que, unida a la seva marca, li permetés, d'alguna manera, **ser la seu o el centre de**

la dieta mediterrània. Es podria fer mitjançant la **creació d'un institut, oficina o organisme que se centrés en la promoció i la consolidació de la dieta mediterrània.** Aquest organisme hauria de promoure l'agrupació de científics i empreses, i treballar per promoure i **aconseguir que la dieta mediterrània sigui reconeguda com a patrimoni de la humanitat.**

- **Tercera edat.** Hi ha un mercat creixent i amb moltes possibilitats per a productes pensats especialment per a la població de la tercera edat. Es tracta d'un **sector de població que, malgrat l'actual crisi econòmica, vol cuidar la seva salut i només cal que se'ls ofereixin els productes per poder fer-ho.**

- **Packaging (embalatge) responsable i ecològic.** El sector de l'alimentació encara és molt lluny de ser responsable si es mesura amb paràmetres de medi ambient. **Barcelona té l'oportunitat de canviar d'actitud en aquest sentit, i de liderar una nova manera de fer packaging, més ecològica i respectuosa amb la natura.**

- **Publicitat.** La publicitat dels productes alimentaris ha de ser **ètica, amb missatge educatiu, i ha de difondre els hàbits de vida saludable.** Ha de contenir informació transparent i especificar clarament tots els ingredients i el valor energètic de cada producte, anant més enllà, fins i tot, del que obliga la normativa.

- **Alimentació a les escoles.** Barcelona i la seva àrea metropolitana tenen una altra oportunitat de mercat amb la **creació d'un model de dieta mediterrània i de programes educatius dins de les escoles.** S'hauria d'aprofitar, també, com fan en altres països (França), per inculcar des de la infantesa l'afició per la nostra cuina i els nostres hàbits.

- **Ramaderia i cultius biològics i orgànics.** Aquest sector té un potencial enorme, respon a una demanda dels sectors de la població més informats i mereix una atenció especial. **Barcelona pot liderar el sector i l'exportació dins d'aquest àmbit, perquè hi existeix la superfície agrícola necessària per poder fer-ho.** Obre moltes perspectives a col·lectius d'agricultors i ramaders que tenen la possibilitat de donar més valor a la seva activitat. S'hauria de **crear una marca al voltant d'aquest sector i de la ciutat, i una gran distribuïdora, tipus Mercabarna, que agrupés les petites empreses i les cooperatives del sector.** Barcelona hauria de crear xarxes d'influència arreu del món, i ser capaç tant d'associar la seva marca alimentària amb el món científic internacional per difondre la singularitat del seu projecte, com d'acreditar el nostre estil de vida i les indústries associades a aquest projecte.

- **Exportar gastronomia.** Els nostres grans cuiners han sabut consolidar el seu nom arreu del món, però **han d'anar més lluny i esdevenir operadors internacionals.** S'han de redimensionar i han de trobar el seu lloc, perquè, a més de ser

Barcelona i la seva àrea metropolitana tenen l'oportunitat de liderar el sector alimentari a nivell mundial

cuiner, sigui capaç també d'exportar aquest concepte. **El gran capital hauria d'associar-se amb aquest món i esdevenir promotor d'una nova indústria lligada a la dieta mediterrània que exporti la nostra manera de menjar en forma de marca.** Ells sols no ho podran fer. Se'ls ha d'ajudar a promoure empreses operatives, a associar el seu nom amb una cadena productiva. Tenen nom i reconeixement internacional, però no tenen capital per fer-ho.

- **Alimentaria de Barcelona, com a plataforma de reflexió estratègica.** L'entitat del projecte Alimentaria de Barcelona i la creativitat del seu comitè organitzador han determinat la creació **d'alguns organismes amb caràcter de permanència que han estat molt valuosos per donar consistència intel·lectual i científica** a les activitats paral·leles de la Fira Alimentaria. És el cas de:

- **Fundació Dieta Mediterrània**, integrada per empreses i administracions públiques competents, que ha fet que Barcelona hagi esdevingut la capital referent de la dieta mediterrània.

- **Fundació Triptólemos**, que procura relacionar el món científic amb el món empresarial, però amb una configuració transversal amb majoria d'empreses i universitats, que compta també amb la presència de federacions de cooperatives i associacions de consumidors.

- Existeix un projecte en curs de **constituir un Consorci de l'Alimentació de**

El sector alimentari és el sector industrial més gran d'Espanya i el seu nucli central es troba a Catalunya

Barcelona, amb presència de la Generalitat de Catalunya, el Ministeri de Medi Ambient Rural i Marí, la Cambra de Comerç de Barcelona, la Fira de Barcelona, la Fundació Triptólemos, FIAB i la Confederación de Cooperativas Agrarias de España, **amb l'objectiu de promocionar el sector agroalimentari espanyol, amb seu a Barcelona**, i amb la pretensió d'ocupar un lloc rellevant en l'àmbit científic aplicat al sector alimentari d'Europa.

- S'ha pensat també en la creació d'un observatori de l'alimentació i la gastronomia de Barcelona i coordinar-lo amb altres organismes d'interès com la Fundació Alimentum o la Fundació Alícia.

Model per fer-ho

A tots els plantejaments **s'emfatitzarà la perspectiva de la transversalitat**, tant entre els diferents temes propis de l'alimentació, com entre els diversos sectors i qüestions, més enllà de l'alimentació.



“Barcelona i la seva àrea metropolitana tenen l’oportunitat de liderar el sector alimentari a nivell mundial. Però necessitem consensuar estratègies per situar-nos dins dels nous sectors emergents del món de l’alimentació, aquells que relacionen l’alimentació amb nous estils de vida, l’esport, la prevenció, els hàbits saludables, la responsabilitat mediambiental, la tercera edat o la infància”

Josep Lluís Bonet / Alimentació





Subcomissió d'Universitat: Desenvolupament, Recerca i Innovació

Punt de partida

Aquests **dos darrers anys han estat especialment negatius per a l'economia espanyola i catalana**. La recessió, l'augment de l'atur i l'augment del dèficit públic han estat tres de les expressions més notables de l'impacte de la crisi internacional en la nostra economia.

La universitat, tant l'espanyola com la catalana, no pot ser aliena a aquesta situació. No ho és perquè hi han incidit les dificultats pressupostàries, i perquè la crisi també ha afectat les condicions laborals dels titulats universitaris i les condicions en les quals es produeix la seva inserció laboral.

Així mateix, els sistemes universitaris espanyol i català han d'estar **subjectes de manera creixent a l'escrutini internacional, atès que la seva activitat està avaluada**, i ho estarà cada cop més en el futur, de manera global, ja que les perspectives que es preveuen respecte a l'extensió i la internacionalització de l'educació superior són senzillament espectaculars.

La universitat pública espanyola i catalana no ha avançat pràcticament gens pel que fa a la governança de les universitats

El convenciment que la **universitat** ha de ser una **potent eina per contribuir al desenvolupament econòmic i social** i, en general, a la competitivitat de la nostra economia, **obliga a extremer l'eficiència en la utilització dels recursos públics** per a aquesta institució; a fer front amb més intensitat, si és possible,

a aquells aspectes que manifesten els desajustos més considerables de l'activitat universitària; a transmetre a la societat que la universitat està disposada a assumir els costos que imposa aquesta situació, i a contribuir amb tot el seu potencial a establir les bases d'un creixement més sostingut de la nostra economia.

L'evolució recent de la universitat espanyola

Aconseguir que la societat, tant espanyola com catalana, percebi que la universitat ha de jugar un paper determinant per sortir de la crisi i garantir un creixement sostenible en el temps imposa la necessitat de fer front als principals desajustos de l'activitat universitària.

En primer lloc, els desajustos en l'activitat docent de la universitat; el **descens continuat del nombre d'alumnes**, que no es dona en pràcticament cap país de l'OCDE; **l'escassa internacionalització** reflectida pel nombre força baix d'alumnes internacionals; una també anormal **baixa taxa de graduació**, i una **escassa mobilitat entre les universitats espanyoles**.

En segon lloc, uns **resultats relativament positius de l'activitat investigadora** que s'aprecien especialment en el nombre de publicacions científiques i, en canvi, **uns resultats més dispars en l'activitat de transferència**, en què destaca l'augment de fons contractats per les universitats amb les empreses i institucions, i una **activitat encara molt limitada i irregular en el nombre de contractes de llicències de patents i en la creació de spin-offs (empreses derivades)**.

Tot això conviu amb **l'emergència de nous instituts d'investigació** que, en bona mesura, sota l'òrbita d'algunes comunitats autònomes, **han assolit un impacte científic molt per sobre dels instituts tradicionals**. Aquests instituts es defineixen com entitats independents amb personalitat jurídica pròpia, en general fundacions, amb una dotació de recursos financers, al marge del marc administratiu i **amb capacitat de desenvolupar la seva pròpia política de recursos humans**, orientada a incentivar i recompensar l'obtenció de finançament extern competitiu.

Els resultats, notablement positius, **d'aquest tipus d'institucions indiquen el camí en què s'haurien de fer els canvis en el si de les universitats**. I, a més, aquest camí s'ha de realitzar tenint en compte que altres sistemes universitaris treballen també per millorar els seus resultats educatius i investigadors.

Per tot això, **molts sistemes universitaris europeus han fet reformes substancials en els seus models universitaris respectius**, sense cap altre **objectiu** que **transformar les universitats en una potent eina que contribueixi al creixement econòmic i al benestar social** dels seus països.

Propostes

La universitat pública espanyola i catalana des de l'aprovació de la Llei de Reforma Universitària (LRU) de l'any **1983**, i de les adaptacions legals posteriors, **no ha avançat pràcticament gens pel que fa a la governança de les universitats**, en la qual es mantenen, tot i els canvis introduïts en la Llei Orgànica d'Universitats i la seva modificació posterior, les línies generals del que indica la LRU. **En contrast amb aquesta situació, un nombre considerable de països europeus**, tots ells amb sistemes universitaris relativament molt potents, **han fet front a reformes molt rellevants en relació amb la governança** de les seves universitats públiques. Aquestes reformes han seguit aquestes pautes:

- **Les universitats han anat constituint unes juntes de govern amb una presència creixent de membres externs a la universitat.** Aquests membres externs són escollits a títol personal (això vol dir que no representen la institució o l'empresa de la qual provenen), en funció de la seva rellevància social, els seus coneixements i aptituds, i poden ser proposats o designats pels òrgans col·legiats universitaris (senat o claustre) o pel ministeri central o regional corresponent.
- **Les juntes de govern, així dissenyades, tindrien entre les seves funcions les de designar (o destituir) el rector, directament o entre els nominats pels òrgans col·legiats de la universitat.** Altres funcions serien les de **definir l'orientació estratègica de la universitat, aprovar el pressupost**, exercir el control sobre l'executiu i assegurar-se que es compleixen els objectius acordats.
- **Juntament amb les noves funcions** que s'atribueixen a les juntes de govern, **es produeix un enfortiment del poder dels òrgans executius:** el rector i el seu equip de gestió, que alhora és designat per ell mateix.
- S'observa, també, que com a lògica conseqüència de les majors atribucions del **rector, aquest té la capacitat de designar els degans de les facultats, i al seu torn, aquests darrers designen els directors de departament i de centres de recerca**, directament o mitjançant els òrgans col·legiats corresponents, de facultat o de departament.
- **Les majors atribucions de la junta de govern i del rector, degans i directors de departament, suposen una disminució de les competències dels òrgans col·legiats representatius de la comunitat acadèmica i, concretament, del claustre** (senat). Tanmateix, tot i aquesta reducció de competències, aquests òrgans han passat a **tenir un paper important com a òrgans de consulta i opinió**, i fins i tot poden arribar a influir de manera determinant, com a conseqüència de la creixent autonomia de les universitats, en les decisions més transcendents que s'hagin de prendre.
- **La major capacitat que es vol atribuir a les universitats per definir la seva orientació estratègica preveu, també, en alguns casos, la possibilitat de permetre diferents formes de govern de les universitats dins d'un mateix marc legal.** Es tractaria, doncs, que el marc legal permetés a les universitats públiques, d'acord amb l'administració pública de la qual depenen, definir el seu estatut jurídic i la seva forma de govern.

La major autonomia, flexibilitat i diversificació que suposa la reforma del govern de les universitats i també les reformes del model de finançament, de la política de recursos humans i de la de caràcter acadèmic, **imposen una voluntat més profunda de retre comptes i avaluar la qualitat** i, en conseqüència, una **major transparència dels resultats de la seva activitat, en què els rànquings hauran de tenir un paper molt més rellevant que el que han tingut fins ara.**

D'aquesta manera, estarem en condicions de fer de la universitat pública espanyola i catalana una eina potent per contribuir a la competitivitat de la nostra economia i al benestar de la nostra societat.

ANNEX AL DOCUMENT FINAL DE LA SUBCOMISSIÓ D'UNIVERSITATS

139

Reformar el govern de les Universitats¹

Martí Parellada

Resum

Els canvis accelerats que s'estan produint en l'economia internacional, com a conseqüència de l'intens procés de globalització, han revalorat el paper de les universitats en la seva missió de contribuir al desenvolupament econòmic i social del seu àmbit territorial d'influència. Per fer front a això, les universitats europees han desplegat en els darrers anys un intens procés de reformes en aspectes essencials de l'organització universitària, com el govern, el model de finançament i la política de recursos humans. La descripció dels trets principals d'aquestes transformacions ha de ser un bon punt de referència per considerar la seva possible aplicació al sistema universitari espanyol.

Plantejament del problema

L'economia espanyola, com la de la resta de països, està extraordinàriament condicionada per l'elevada competència que es produeix internacionalment en un entorn cada cop més globalitzat. L'emergència de països amb uns costos laborals molt reduïts en relació amb les economies desenvolupades, impulsa la deslocalització de les activitats productives més intensives en treball cap a aquells països. D'aquí que les economies més avançades hagin hagut de desenvolupar, inevitablement, activitats de major valor afegit, que incorporen més coneixement, per tal de garantir les seves posicions competitives en l'àmbit internacional.

Les universitats no han estat alienes a aquestes necessitats del seu entorn econòmic i social. A les universitats i, en general, en els sistemes d'ensenyament superior, se'ls exigeix cada cop més que contribueixin al desenvolupament econòmic i social del seu àmbit territorial d'influència. Se'ls demana que, a més de formar els alumnes i realitzar recerca bàsica, impulsin la transferència de tecnologia cap al sistema productiu mitjançant contractes amb les empreses i les institucions, que inscriguin patents i les llicenciïn, que impulsin la creació de *spin-offs* (empreses derivades) que tinguin en compte

les necessitats dels contractants a l'hora de configurar la seva oferta docent, i que facin front a les necessitats creixents de formació al llarg de tota la vida que expressen els treballadors. A la universitat se li demana, doncs, una major implicació en les necessitats del seu entorn econòmic i social, sense oblidar que, per la seva

¹ Aquest treball és fruit bàsicament de les reflexions dutes a terme en el si de la Fundación CYD, i bona part d'aquestes reflexions han estat incorporades en els successius informes anuals d'aquesta fundació i d'altres duts a terme en col·laboració amb la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas).

140

importància, esdevé una institució fonamental en el desenvolupament cultural i en la transmissió de valors.

La universitat és la institució que atresora la major capacitat investigadora i formativa en els països desenvolupats. Com a exemple de la importància de la universitat espanyola i catalana es poden esmentar les següents magnituds:²

- Els alumnes de primer i segon cicle de les universitats espanyoles, en el curs 2007-2008, s'han situat en una xifra propera a l'1,4 milions; a Catalunya, 174.000.
- Els graduats que surten cada any de les universitats espanyoles en les diferents titulacions de primer i segon cicle s'apropen als 188.000; a Catalunya, prop de 30.000.
- Cada any, es matriculen a les universitats espanyoles prop de 74.000 alumnes de doctorat i se'n graduen més de 25.000; a Catalunya hi ha prop de 12.000 matriculats i més de 4.000 graduats.
- El professorat de les universitats espanyoles supera la xifra dels 102.000, la meitat dels quals són funcionaris. A Catalunya la xifra de professors universitaris supera els 16.000 i poc més del 42% són funcionaris.
- Si als empleats universitaris (professorat i personal administratiu) se'ls suma la població ocupada que es deriva de l'impacte que tenen la inversió i el consum final d'aquest personal i dels estudiants en l'economia espanyola, l'ocupació global generada per les universitats públiques espanyoles seria de més de 274.000 ocupats, és a dir, un de cada 79 actius. A Catalunya, aquest impacte suposa que un de cada 86 actius està vinculat directament o indirecta a les universitats públiques catalanes.
- La població en edat de treballar i amb una titulació universitària s'ha multiplicat gairebé per 5 a Espanya, i d'una manera similar també a Catalunya, entre l'any 1977 i el 2007, i ha passat d'un 3,7% a un 15,9%.

Els rànquings hauran de tenir un paper molt més rellevant que el que han tingut fins ara

- Mentre que la taxa d'activitat del conjunt de la població espanyola era, l'any 2007, d'un 58,9%, i la d'atur, d'un 8,0%, la taxa d'activitat dels graduats universitaris se situava entre el 77,5% i el 85,4% i la taxa d'atur entre un 5,3% i un 4,4%, segons si eren de primer cicle o de segon i tercer cicle. A Catalunya aquestes magnituds es mantenen i fins i tot s'accentuen: hi ha taxes superiors d'activitat i taxes inferiors d'atur.

² Fundación Conocimiento y Desarrollo, Informe CYD 2008. La contribución de la universidad española al desarrollo.

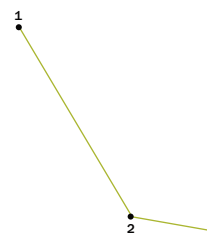
- Pel que fa a les despeses en R+D, en percentatge sobre el PIB espanyol, l'ensenyament superior representa el 0,33% d'un total d'un 1,2%. En altres paraules, més d'un 27% de la despesa espanyola en R+D es realitza en el si del sistema d'ensenyament superior.
- Quant al personal dedicat a la R+D, i específicament als investigadors, el sistema d'ensenyament superior representa el 37% del total del personal i un 47% del total d'investigadors espanyols.

Si aquestes xifres són una clara mostra de la importància de la universitat en la competitivitat de l'economia espanyola i en el benestar dels seus ciutadans així com, en conseqüència, de la seva capacitat per influir en els reptes que imposa la globalització, els resultats que s'obtenen de la seva actuació presenta clarobscur. Aquests, alhora que ens donen idea del salt cap a endavant que ha assolit la universitat a Espanya i Catalunya en aquestes dues darreres dècades, també són expressió del camí que encara cal recórrer.

La universitat (l'espanyola i la catalana) ha contribuït d'una manera determinant a fer arribar a un col·lectiu cada cop més important de la població espanyola la possibilitat de seguir estudis universitaris, tendència que, a diferència d'altres països desenvolupats, s'ha estroncat a Espanya a partir de finals del anys noranta, o bé per factors demogràfics, o bé per les condicions del mercat de treball, o bé per una presència cada cop més acusada d'altres ensenyaments superiors no universitaris. En qualsevol cas, i més enllà del comportament recent descrit, aquesta ha estat sens dubte una de les aportacions més importants del sistema universitari al desenvolupament de l'economia espanyola.

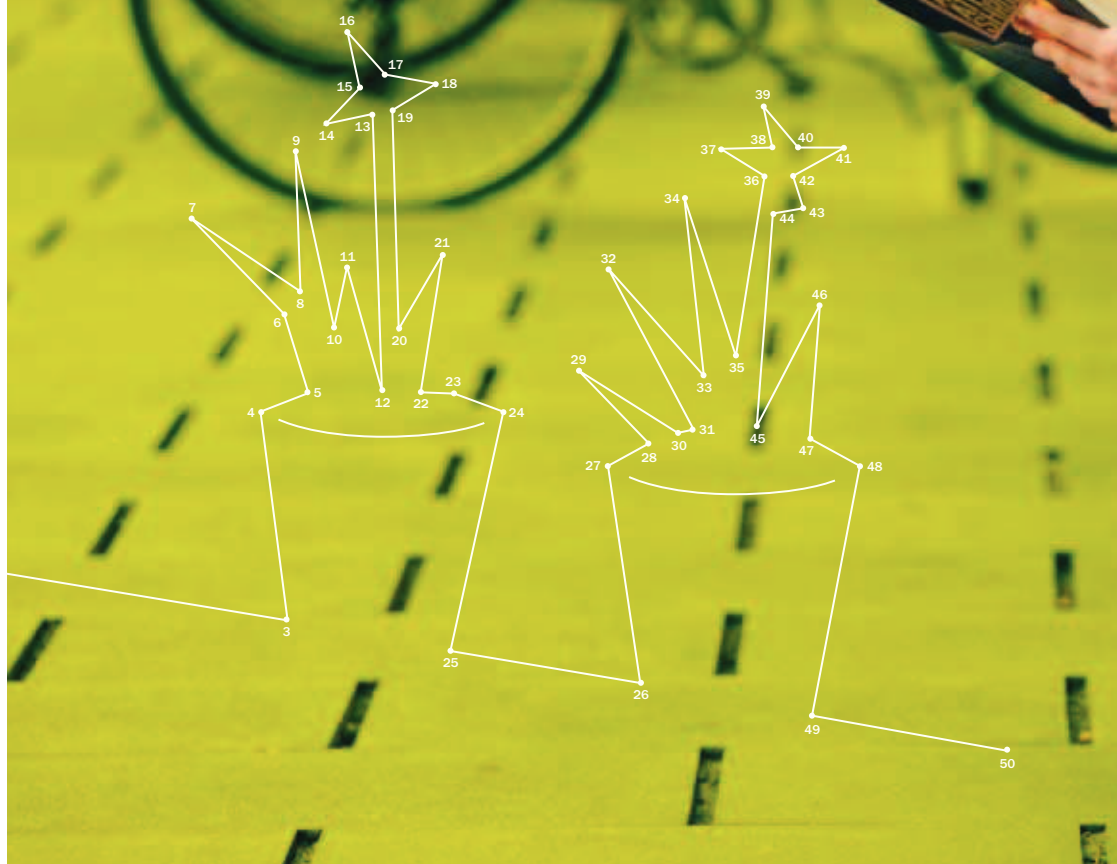
Alhora, com a conseqüència de l'aprovació de nous marcs legislatius, sobretot de la Llei de Reforma Universitària (LRU) l'any 1983, i de l'increment de recursos públics adreçats a les universitats per part de l'Administració central i de les autonòmiques, la universitat espanyola i la universitat catalana han pogut dur a terme un salt molt important en la seva capacitat de recerca, tal com posen de manifest diferents indicadors.

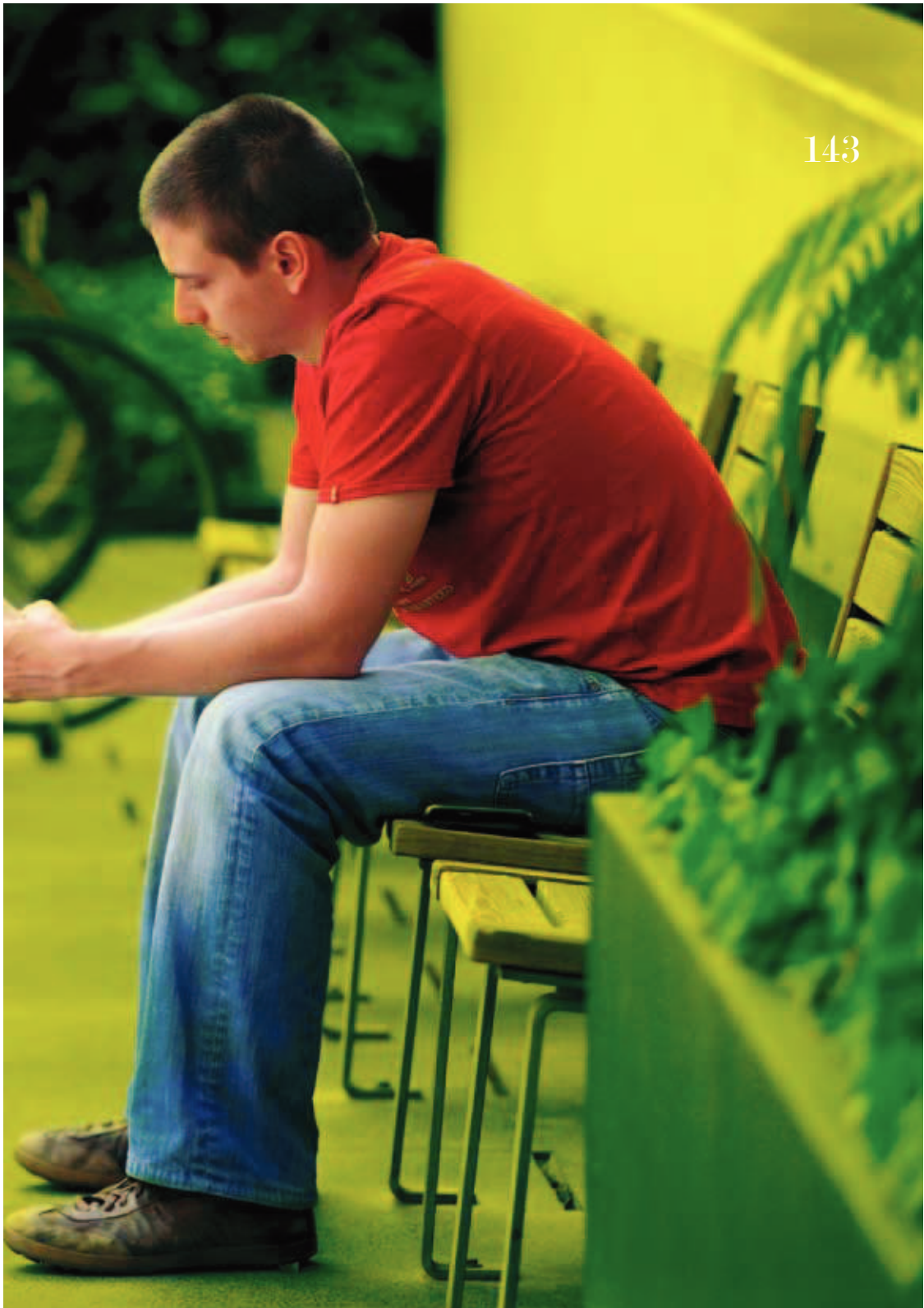
En línia amb l'augment dels recursos destinats a la R+D i del nombre d'investigadors, el nombre de publicacions científiques també ha crescut de manera ininterrompuda des de l'any 1981, i representa en aquests moments el 3,1% del total mundial, cosa que situa Espanya en la desena posició entre els 145 països considerats en el *Web of Knowledge*. Alhora, ha augmentat el finançament empresarial de la R+D universitària, que representa ja un 7,9% del finançament total, i també el nombre d'empreses que cooperen amb la universitat en temes d'innovació. Així mateix, és destacable que els fons contractats per la xarxa OTRI (Oficines de Transferència de Resultats de la Investigació) d'universitats hagin augmentat substancialment, i en el darrers anys es registren els increments més elevats des de la seva creació.



“Tot i els seu actius, el nostre sistema educatiu no està a l'alçada de l'educació que necessita la nostra societat, amb reptes econòmics tant forts com la globalització. Cal apostar per l'anglès com a llengua vehicular i com a eina per a atreure talent”

Carlos Losada / Educació, qualitat i competitivitat





Tanmateix, aquests resultats positius s'han de matisar quan es tracta d'analitzar la transferència de tecnologia impulsada per les universitats. D'acord amb la informació de la xarxa OTRI, el nombre d'empreses creades per les universitats ha estat de 120 l'any 2007, xifra que representa un descens substancial respecte de l'any anterior. També ha disminuït el nombre de contractes de llicència signats per les universitats espanyoles, i els ingressos provinents d'aquests contractes van ser, per al conjunt d'universitats espanyoles i en el mateix any de referència, d'1,9 milions d'euros, inferior també respecte de l'any anterior.

D'aquesta manera, les dades demostren que el sistema d'incentius creat a la LRU, concretament els que es deriven de l'aplicació de l'article 11, i posteriorment l'article 83 de la LOU (Llei Orgànica d'Universitats), així com el paper jugat per l'establiment del reconeixement de sexennis de recerca i els seus efectes en la carrera acadèmica, han tingut una influència determinant en els relativament bons resultats de l'activitat de recerca a les universitats públiques i de la transferència de tecnologia de la universitat a l'empresa, com a conseqüència de la demanda provinent d'aquest sector. En canvi, la transferència de tecnologia impulsada per les universitats, de la qual és exemple la creació d'empreses *spin-offs* o les llicències de patents, ha tingut un resultat més limitat.

En l'àmbit de la funció docent de la universitat, alguns indicadors fan evident la necessitat d'establir actuacions més decidides en l'àmbit normatiu i en el sistema d'incentius per tal d'intentar resoldre alguns dels desajustos més acusats.

Segons estimacions del Ministeri d'Educació, la taxa d'abandonament dels estudiants universitaris se situa entre el 30% i el 50% i, a més, el temps efectiu de graduació va molt més enllà del que estableixen les titulacions. Així, en les titulacions de cicle llarg el temps efectiu de graduació era de 6,3 anys, i de 4,5 en les de cicle curt. A més, la taxa de graduació a Espanya en els estudis universitaris va ser del 32,9%, xifra inferior a la de la majoria dels països desenvolupats, i amb un ritme de creixement també inferior al d'aquests països.

Aquest comportament es complementa amb el fet que a Espanya i Catalunya s'ha anat registrant, a partir de finals dels anys noranta, una disminució constant del nombre de matriculats i graduats, fet que no s'ha produït a la majoria de països desenvolupats, i que la capacitat per atreure alumnes estrangers de grau continua sent molt limitada: un 1,8% d'estudiants estrangers a Espanya, davant del 8,5 % en el conjunt de països de l'OCDE.

Així mateix, la població amb estudis universitaris registra unes taxes d'atur superiors a les de la majoria de països més desenvolupats, i les diferències salarials que s'observen entre un titulat superior a Espanya i un que no ho és són més reduïdes

que les que presenten la resta de països desenvolupats. Alhora, també s'observa que el percentatge de graduats superiors que van ocupar llocs de treball altament qualificats és inferior a Espanya que en els principals països desenvolupats i, contràriament, una major proporció d'aquests graduats ocupaven llocs de treball que no requerien aquesta qualificació tan elevada.

Fer front a aquesta situació i als reptes que se'n deriven suposa dotar les universitats d'una major autonomia per definir els seus objectius estratègics, i disposar dels instruments necessaris per dur a terme aquests objectius. Augmentar l'autonomia, la transparència i l'avaluació de les universitats no és possible sense introduir canvis en el model de govern, en el model de finançament i en la definició de la carrera acadèmica del seu professorat.

Línies de reforma³

La gran majoria de sistemes universitaris nacionals d'Europa s'han trobat en una situació semblant a la descrita.

En realitat, no han fet altra cosa que exemplificar allò que es va anomenar la *paradoxa europea*: un gran esforç en la recerca de caràcter més bàsic i una notable insuficiència en la transferència d'aquest coneixement al sistema productiu. A més, els reptes als quals s'enfronten els diferents països europeus no són diferents dels de l'economia espanyola i, per tant, es planteja, aquí i a arreu, la necessitat que les universitats orientin la seva activitat, d'una manera més intensa que fins ara, a contribuir al desenvolupament econòmic i social del seu àmbit territorial d'influència.

En aquest context, una gran part dels sistemes universitaris dels països europeus i, singularment, els de l'Europa continental, han desplegat en aquests darrers anys unes transformacions molt acusades que han afectat diferents aspectes de la seva activitat: model de finançament, política de recursos humans, recerca... i, especialment, el model de govern de les universitats.

En relació amb aquest darrer aspecte, les transformacions que s'han produït han anat en la següent direcció:

Alguns indicadors fan evident la necessitat d'establir actuacions més decidides en l'àmbit normatiu i en el sistema d'incentius

³ Aquest apartat s'ha elaborat a partir del text amb què la Fundación CYD ha contribuït al document conjunt amb la CRUE sobre la governança de les universitats i que s'ha realitzat a instàncies del Ministeri d'Educació del Govern d'Espanya. CRUE i Fundación CYD. La gobernanza de las universidades españolas, en premsa.

- Les universitats han anat constituint unes juntes de govern amb una presència creixent de membres externs a la universitat. A Dinamarca i al Regne Unit els membres externs ja són majoria, i a altres països, com és el cas dels Països Baixos, la junta de govern està formada exclusivament per membres externs a la comunitat universitària. Aquests membres externs són escollits a títol personal (és a dir, no representen la institució o empresa de la qual provenen) en funció de la seva rellevància social, dels seus coneixements i aptituds, i poden ser proposats o designats pels òrgans col·legiats universitaris (senat o claustre) o pel ministeri central o regional corresponent i posteriorment poden ser cooptats dins de la mateixa junta. Les juntes de govern no solen estar formades per un nombre gaire elevat de membres i, en qualsevol cas, aquest nombre és inferior al que hi ha en aquests moments a Espanya (per exemple, al Regne Unit no superen els 25 membres, a Portugal se situen entre els 15 i els 35 membres, i a Dinamarca superen per poc la desena).
- Les juntes de govern, dissenyades així, tindrien, entre altres funcions, la de designar (o destituir) el rector, directament o d'entre els nominats pels òrgans col·legiats de la universitat. En alguns països, el rector designat pot no ser membre de la universitat en qüestió (fins i tot pot no ser ni acadèmic, com passa per exemple a Suècia) i/o procedir de fora del país. La junta de govern també s'ocuparia de determinar la missió i la visió estratègica de la universitat, és a dir, la possibilitat per a la universitat de diferenciar-se respecte de les altres, especialitzant-se en funció dels seus objectius: més orientada al seu àmbit territorial d'influència o de caràcter més global, més enfocada a la recerca bàsica i a la transferència de tecnologia o més enfocada a la formació de grau i a la formació continuada, etc. També entre les funcions de la junta de govern hi ha les d'aprovar el pressupost, exercir el control sobre l'executiu i assegurar-se que es compleixen els objectius acordats. S'observa, doncs, que les juntes de govern estan tenint majors competències que les que han tingut històricament.
- Juntament amb les noves funcions que s'atribueixen a les juntes de govern, es produeix un enfortiment del poder dels òrgans executius: el rector i el seu equip de gestió, que al seu torn designat és per ell mateix. Al cap i a la fi, el rector disposa d'una autonomia més gran i d'una major capacitat per exercir les seves competències i complir els objectius marcats per la junta de govern. Com a contrapartida, el rector assumeix una major responsabilitat, ja que ha de retre comptes dels resultats de la seva gestió davant la junta de govern que el va escollir.
- S'observa, també, que com a conseqüència lògica de les majors atribucions del rector, aquest té la capacitat de designar els degans de la facultat i, al seu torn, els degans designen els directors de departament i centres de recerca, directament o mitjançant els òrgans col·legiats corresponents, de facultat, de departament, etc., mimetitzant així la designació realitzada a nivell superior, encara que també es pot donar el cas que aquests càrrecs acadèmics siguin designats per la junta de govern. De la mateixa manera, i en els mateixos termes que els assenyalats pel rec-

tor, els degans i els directors de departament disposarien d'una major autonomia i més competències per exercir les seves funcions, al mateix temps que haurien de retre comptes al seu superior sobre els resultats obtinguts de la seva gestió, els quals haurien de formar part dels objectius generals de la institució.

- Les majors atribucions de la junta de govern i del rector, dels degans i dels directors de departament suposen una disminució de les competències dels òrgans col·legiats representatius de la comunitat acadèmica i, concretament, del claustre (senat), cosa que ha fet que en alguns països com per exemple Dinamarca hagin desaparegut. En els casos en què s'han mantingut, aquests òrgans han quedat formats per un nombre de membres molt reduït, clarament inferior al que actualment hi ha a Espanya (a Portugal, per exemple, són 25 membres). Tanmateix, tot i aquesta reducció de competències, aquest òrgans han passat a tenir un paper important com a mecanismes de consulta i opinió, i fins i tot poden arribar a influir de manera determinant –com a conseqüència de la creixent autonomia de les universitats– en les decisions més importants que s'hagin de prendre.

- La major capacitat que es vol atribuir a les universitats per definir la seva orientació estratègica preveu també, en alguns casos –i el del model universitari portuguès n'és un bon exemple–,

la possibilitat de permetre diferents formes de govern de les universitats dins d'un mateix marc legal. A Espanya, aquesta possibilitat, tot i que de manera molt embrionària, es preveu en la mesura que s'atribueix als estatuts de les universitats la possibilitat d'escollir el rector, directament, a través del sufragi universal ponderat, o indirectament, a través del claustre. També a Espanya, la iniciativa pública, especialment les comunitats autònomes i en algun cas els ajuntaments, han promogut universitats amb l'estatut d'universitats privades. Aquest és el cas, per exemple, de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) i de la Universitat de Vic (UVic), ambdues constituïdes com a fundacions. Es tractaria, doncs, que el marc legal permetés que les universitats públiques poguessin, d'acord amb l'administració pública de la qual depenen, definir el seu estatut jurídic i, amb ell, la seva forma de govern, de manera semblant al que passa a Portugal. Tenint en compte també l'experiència duta a terme en altres països, es podria preveure la possibilitat d'establir experiències pilot en unes universitats específiques per avaluar, en les millors condicions possibles, què suposaria engegar un procés d'aquest tipus.

La universitat ha de poder especialitzar-se en funció dels seus objectius

La tendència cap a una major autonomia universitària i la disminució de la regulació es desenvolupa, en els sistemes universitaris europeus, paral·lelament a un increment del procés de control, avaluació i de retre comptes a la societat. En el marc d'aquest procés, els canvis que es produeixen en el model de govern de les

universitats s'expressen també en el terreny del finançament i en el de la política de recursos humans, de manera que les actuacions en els tres àmbits es complementen i es potencien.

En el terreny del finançament s'observa una clara tendència de les administracions públiques responsables a relacionar cada cop més un percentatge creixent dels fons que adrecen a les universitats públiques amb els resultats que aquestes obtenen, els quals es vinculen a indicadors d'acompliment. També és cada cop més habitual la negociació de contractes a llarg termini (entre tres i cinc anys, habitualment) entre les administracions i les universitats públiques, en els quals s'especifiquen els objectius que aquestes universitats han d'assolir, tant pel que fa a la seva activitat de formació com pel que fa a la de recerca i transferència. Les universitats po-

den disposar d'aquests recursos de la manera que considerin més adequada i, com a contrapartida, les administracions públiques responsables s'ocupen d'avaluar i controlar l'acompliment del pacte establert.

De la mateixa manera, aquest procediment se sol reproduir en el si de la universitat, i es negocien objectius, terminis i recursos entre la junta de govern

Els degans i els directors de departament disposarien d'una major autonomia i més competències per exercir les seves funcions

i l'equip rectoral, entre el rector i els degans, i entre els degans i els directors de departament. Entre les mesures de control que acompanyen aquest procediment hi ha les auditories financeres, la vigilància de l'estricta compliment dels indicadors convinguts, la realització d'informes anuals, el manteniment d'una base de dades adequada o l'elaboració d'informes interns i externs d'avaluació i acreditació de la qualitat.

També s'observa que se sol incentivar les universitats perquè incrementin els seus ingressos mitjançant el recurs al sector privat, bé sigui en forma de donacions, acords de cooperació amb empreses, creació de *spin-offs*, o bé sigui incrementant les taxes que els usuaris de la universitat pública hauran de pagar, en el cas que la institució decideixi oferir serveis diferencials, com ha succeït a les universitats britàniques, o noves o millors instal·lacions. En alguns casos, els fons públics es poden incrementar per a aquelles universitats més actives i dinàmiques en la captació de recursos addicionals. També hi ha cada cop més fons públics, especialment per a projectes de recerca, que són distribuïts de manera competitiva, tant d'àmbit nacional com internacional. En alguns casos, sobretot en els darrers temps, també es poden introduir incentius per a la col·laboració i/o la fusió entre universitats.

Respecte de la política de recursos humans, també es posa de manifest un augment de l'autonomia de les universitats pel que fa a la contractació del seu professorat, la possibilitat d'establir contractes associats amb empreses o institucions per al finançament d'aquests llocs de treball, la introducció de plans de jubilació anticipada, l'establiment d'esquemes més flexibles de retribució –amb la possibilitat d'incrementar el salari per atreure professors de qualificació contrastada–, la major capacitat per distribuir autònomament el temps de treball entre docència, recerca i gestió, o la creació de procediments que facilitin la mobilitat del professorat entre la universitat i el sistema productiu, i entre universitats del mateix país o de països diferents. S'observa també, paral·lelament al que s'acaba d'esmentar, una utilització creixent de procediments d'avaluació interna i externa per a l'assignació de fons dins de la mateixa institució universitària, i per mesurar el grau d'acompliment del professorat que en determinarà la promoció en la seva carrera acadèmica. Entre els indicadors utilitzats s'inclou, juntament amb els més tradicionals com ara les publicacions científiques, la transferència dels resultats de recerca. També en la gestió dels recursos humans se solen establir plans estratègics a llarg termini, similars als que es duen a terme en els contractes de finançament.

Finalment, cal assenyalar també que s'observa un augment del grau d'autonomia universitària pel que fa a l'oferta d'ensenyaments, a l'accés i la selecció dels estudiants, així com a l'establiment del preu de les matrícules i de les taxes aplicades als usuaris de les universitats públiques, dins del marc legal corresponent i de manera acordada entre les universitats públiques i les administracions competents.

Totes aquestes tendències, presents ja avui en una gran majoria de sistemes universitaris europeus, consoliden una major autonomia de les universitats i, per tant, una major competència entre elles, i aquestes dues condicions són la millor garantia per augmentar la capacitat de recerca i de transferència dels seus resultats, el nivell formatiu dels seus graduats i les condicions per a la seva inserció laboral.⁴

⁴ Vegeu en aquest sentit el treball de Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Caroline M. Hoxby, Andreu Mas-Colell i Andre Sapir, *The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S.*, National Bureau of Economic Research, working paper 14851, abril de 2009.

BIBLIOGRAFIA EN ORDRE CRONOLÒGIC

- Fundació Cercle d'Economia (1999): *Las funciones y el gobierno de las universidades públicas*.
- Bricall, J. M. (2000). "Sección VIII. Gobierno y administración". *Informe Universidad 2000*.
- Eurydice (2000): *Two decades of reform in higher education in Europe: 1980 onwards*.
- Samoilovich, D. (2007): "Escenarios de gobierno en las universidades europeas". Colección Documentos CYD 8/2007.
- Comisión Europea (2007): *The extent and impact of higher education governance reform across Europe*. Cuatro vols. Part 1: Comparative Analysis and Executive Summary; part 2: Summaries of the Quick Scan Surveys on governance reform in 32 European countries; part 3: Five case studies on governance reform; part 4: Governance reform survey results.
- Eurydice (2008): *Higher education governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff*.
- Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*.
- García-Sicilia, F. (2009): "Gobernanza en las instituciones de educación superior. Tendencias", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.
- Goddard, J. (2009): "Governance and management of United Kingdom universities", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.
- Holm-Nielsen, L. B. (2009): "Increased role of universities in Denmark-Reform of institution structure, funding and governance", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.
- Nazaré, M. H. (2009): "Governance: Challenges and opportunities for universities. The University of Aveiro experience", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.
- Profumo, F. (2009): "The evolution of Politecnico di Torino within the Italian university framework", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.
- Gómez Montoro, A. J. (2009): "Sobre el gobierno de las universidades privadas: hacia un adecuado equilibrio entre académicos y profesionales de la dirección", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.
- Fargas, A. (2009): "La Universitat de Vic, un modelo singular de universidad", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.
- Tubella, I. (2009): "Volver del revés la universidad. Gobernar una universidad de servicio público y gestión privada", a Fundación CYD (2009): *Informe CYD 2008. La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Monografía sobre governança.
- Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C. M., Mas-Colell, A. i Sapir, A. (2009): *The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S.*, National Bureau of Economic Research, working paper 14851, abril de 2009.
- European University Association (2009): *University Autonomy in Europe*.
- CRUE i Fundación CYD (2009): *La gobernanza de las universidades españolas*. En premsa.



152

Aportacions dels experts en l'acte de presentació de les conclusions de les Comissions de Prospectiva

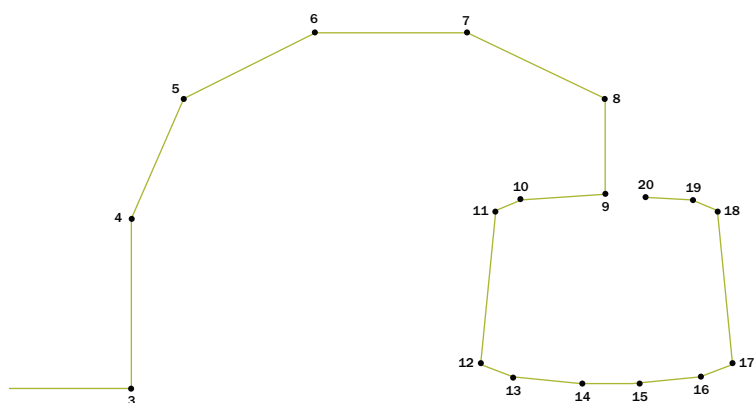
26 de maig de 2010



C



154



Relació de les persones que han elaborat les aportacions

155

Sr. Josep Mateu,

director general del Reial Automòbil Club de Catalunya i president de FemCAT

Sr. Salvador Alemany,

president del Cercle d'Economia i president d'Abertis

Sr. Francisco Longo,

professor del Departament de Direcció i Recursos Humans d'ESADE i director de l'Institut de Direcció i Gestió Pública

Sr. Carlos Ferrater,

arquitecte i director de l'estudi OAB (Office of Architecture in Barcelona)

Sr. Ricard Fornesa,

president d'honor de La Caixa

Sr. Gonzalo Rodés,

soci i advocat de Gómez-Acebo & Pombo Abogados

Sr. Abel Folk,

actor i director

Sr. Joaquim Muns,

catedràtic emèrit de la Universitat de Barcelona

Sr. Fernando Echegaray,

director de l'Aeroport de Barcelona

Sr. Ramon Folch,

director general de ERF-Gestió i Comunicació Ambiental

Sr. Josep Lluís Bonet,

president del Consell d'Administració de Fira de Barcelona

Sr. Jaume Roures,

director general de Mediapro

Sr. Carlos Losada,

director general d'ESADE

Sr. Jordi Canals,

director general d'IESE

Sr. Andreu Mas-Collell,

professor de la Universitat Pompeu Fabra i president del Barcelona Graduate School of Economics

Sr. Marian Puig,

conseller delegat d'ISDIN

Sr. Fernando Albericio,

director general del Parc Científic de Barcelona

Sr. Pedro Nueno,

professor d'IESE

Sr. Martí Parellada,

director de la Fundación CyD

Sra. Maria Reig,

presidenta de la Comissió de Prospectiva del PEMB

Josep Mateu

La **col·laboració pública-privada és imprescindible per fer realitat la Barcelona del futur. Només una visió compartida pel món públic i del privat pot generar un projecte de futur amb un lideratge sòlid.**

- Es parla sovint de la **manca de lideratge com si només fos un problema de persones**, com si estiguéssim esperant una persona amb unes qualitats tan especials que la convertissin, per mèrits propis, en un líder.
- **Més important que la persona que assumeix el lideratge, però, és cap a on ens porta. No hi ha lideratge sense visió:** compartida i comunicada amb claredat. El veritable **repte de futur és crear aquesta visió**; un cop delimitada i situada en l'imaginari col·lectiu, poden sorgir no un, sinó diversos líders, que encarnen

facetes d'aquesta visió i arrosseguen la resta de les persones o institucions cap a la seva realització.

- **La visió**, el relat que ens formem de la Barcelona del futur, **ha d'incorporar les aspiracions del món públic i les del privat**. Tots dos comparteixen la responsabilitat de definir cap a on volen

Més important que la persona que assumeix el lideratge, però, és cap a on ens porta

que avancem, de dibuixar conjuntament la visió. El fet de compartir la visió des de l'inici fa que es parteixi d'una situació de consens, i el fet d'haver-la acceptat conjuntament garanteix la confiança mútua. El compromís amb aquesta visió ha de ser sòlid, a llarg termini.

- **El procés que porta des de la visió cap a la realitat comporta dues etapes.** En la **primera etapa la visió, la planificació i la decisió s'han de recórrer ja de forma conjunta entre el sector públic i el privat**. En la **segona etapa, l'impuls, l'execució i la gestió dels projectes materialitzen, de la manera més adequada, la decisió**. El sector públic i el sector privat han de tenir clar el paper que cadascun és capaç de jugar en totes dues etapes.
- **La forma que adopta la col·laboració entre el sector públic i el sector privat no és important a priori**; cada modalitat pren el seu sentit un cop queda clar cap a on s'avança i les etapes que caldrà cobrir. En la definició de les col·laboracions, però, **cal aprofitar el que cada participant pot oferir de millor**.
- Cal acabar amb les metodologies de treball i amb les dinàmiques institucionals que ens fan veure el puzzle només peça per peça. **Multipliquem els esforços i les peces però mai comencem a muntar el puzzle, quan aquesta feina (visió, planificació i decisió consensuades) hauria de precedir la resta.**

Gestió

157

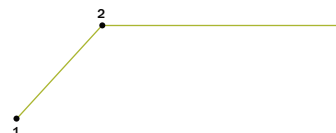
Salvador Alemany

La Comissió proposa incorporar un **nou model de gestió que tingui com a valors l'agilitat, l'eficiència, l'optimització de recursos, la generació de valor, la garantia d'interès públic i la qualitat de serveis, tot evitant la dispersió d'objectius i optimitzant la utilització dels recursos de la comunitat.**

Tractarem de comprometre'ns i comprometre per tal d'anar transformant totes les inèrcies en polítiques de progrés. La proposta és un **exercici de compromís**, com deia abans, **on es tracta de redimensionar la posició del sector privat amb la gestió dels afers públics**. Creiem que cal incorporar alguns conceptes de la visió empresarial i integrar-los en la visió del que és públic per tal de millorar, en definitiva, aquest procés de gestió amb què tots estem compromesos.

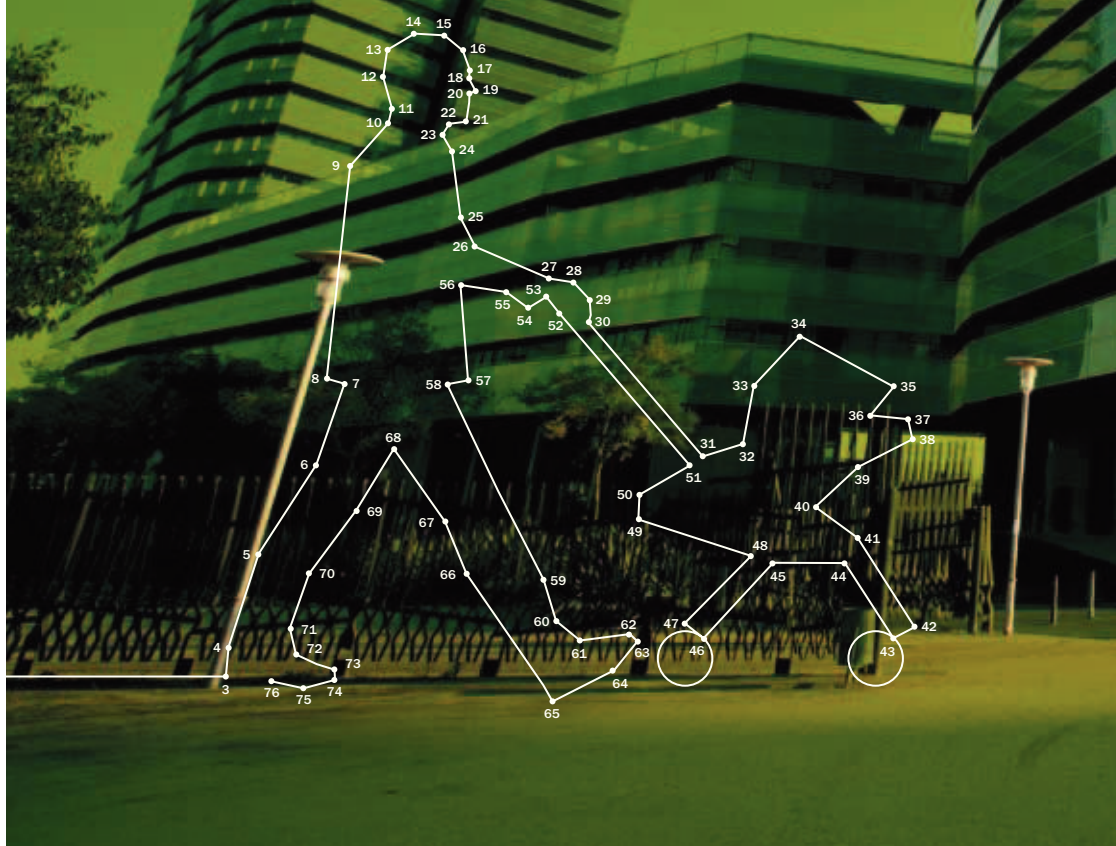
Es proposa un conjunt de **processos transformadors**, que van des de la **creació d'un organisme que gestioni la marca Barcelona**, no és del tot nou, però sí que caldrà tornar-ho a potenciar, hi creiem profundament. Creiem també en la necessitat de crear **observatoris que tractin d'impulsar estratègies de sectors preferencials**. I, finalment, tota aquesta sèrie de projectes transformadors, creiem que s'han de fer amb estructures específiques. És a dir, cal tractar de combinar les estructures convencionals que gestionen departamentalment en una empresa i en un organisme públic les responsabilitats específiques en què es divideix el conjunt de la gestió, cal també coordinar-ho amb algunes estructures transversals que tractin de coordinar l'organització convencional per tal d'aconseguir aquesta transformació. El que és ordinari es gestiona des d'una estructura ordinària, però **el que és extraordinari, el que és transformador, creiem que s'ha de gestionar des de projectes que tinguin objectius específics i tractin, precisament, d'aconseguir aquesta transformació.**

Aquesta és la idea, he intentat sintetitzar-la, i en algun altre moment podem desenvolupar-la més.



“Barcelona ha de construir el seu futur amb una visió consensuada i compartida pel món públic i el món privat, treballant més units. Si sabem crear una visió conjunta, compartir estratègies i unir forces i recursos, entusiasmarem a la nostra gent, al nostre empresariat i Barcelona acabarà entusiasmant al món”

Maria Reig





Francisco Longo

Cal posar l'Administració en forma. El nostre temps trasllada responsabilitats cada cop més grans als governs i a les seves organitzacions. Per assumir-les, necessitem organitzacions públiques lleugeres, elàstiques i intel·ligents; amb menys greix, i més cervell i músculs. I també necessitem que sàpiguen connectar i associar-se amb els mercats, les empreses i les organitzacions socials.

Plantejar-se estratègicament la millora de l'Administració de la ciutat obliga a fer referència a les capacitats administratives necessàries per jugar quatre rols bàsics dels governs actuals.

- **El primer rol és el de regulador.** És imprescindible per protegir-nos de les externalitats negatives d'algunes activitats econòmiques. La crisi econòmica global ha posat de manifest la transcendència de les regulacions públiques. Ara bé, els agents econòmics han denunciat, sovint amb raó, la **descoordinació, la falta**

d'agilitat i la sobrecàrrega burocràtica en el disseny i el maneig de controls administratius situats en els diferents nivells de govern. Tot i que l'Ajuntament de Barcelona ha millorat molt en agilitat, ha de continuar avançant.

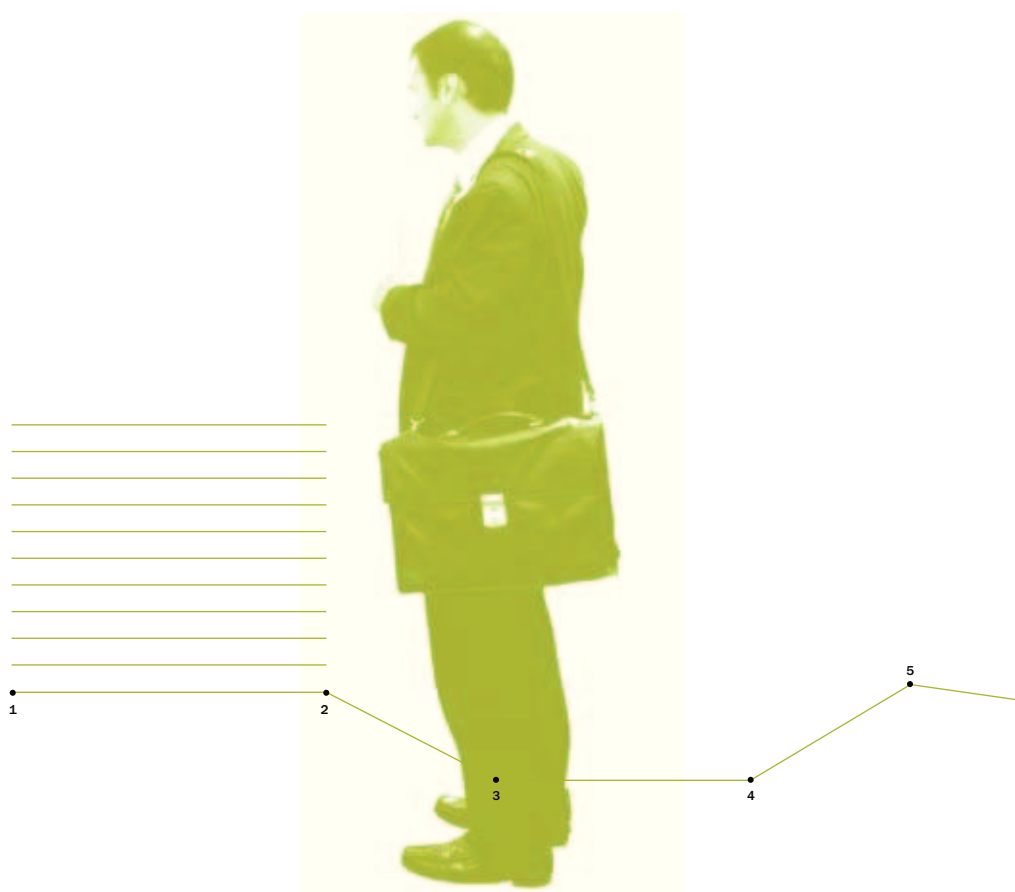
- **El segon paper és el de productor.** Per bé que molts serveis puguin ser proveïts a través del mercat, l'Ajunta-

El nostre temps trasllada responsabilitats cada cop més grans als governs i a les seves organitzacions

ment haurà de seguir prestant-ne directament un bon grapat. En aquest camp, **és important anar tancant l'escletxa negativa de productivitat entre el sector públic i el privat, i entre el nostre sector públic i els de l'entorn europeu.** Per oferir serveis públics millors i a costos inferiors, **caldrà enfortir sobretot actuacions de qualitat del management (direcció), introduint-hi més i millors incentius a l'eficiència.**

- **El tercer paper és el d'ocupador.** Tot i que l'Administració municipal ha fet, en aquest terreny, avenços notables, la gestió de més de 12.000 empleats continua plantejant reptes importants. La crisi econòmica demana optimitzar el valor creat per l'ocupació pública. Per a això, **l'augment de la tecnificació de les plantilles i els guanys de flexibilitat són dues àrees de millora. L'assoliment d'unes relacions laborals equilibrades i l'enfortiment de les patronals públiques que defensen** —a l'Ajuntament i les seves empreses— **els interessos dels ciutadans en la negociació col·lectiva amb els empleats públics, formen part també d'aquest esforç.**

- **El quart paper és aquell que preveu el govern com a soci.** En les últimes dècades, l'espai de col·laboració entre el sector públic i el sector privat s'ha ampliat molt, i s'estén a camps tan diversos com la provisió de serveis a las persones (llei de dependència, per exemple), el finançament d'infraestructures o la promoció econòmica dels territoris. Als governs i les seves organitzacions, això els exigeix **convertir-se en compradors –i pagadors– més transparents i fiables, en controladors menys vulnerables de l'activitat externalitzada al mercat, en promotors més efectius de l'emprenedoria i en impulsors de models postburocràtics de governança**, que, sense perjudici de l'interès general, sàpiguen aprofitar el potencial de les empreses i de les organitzacions socials.



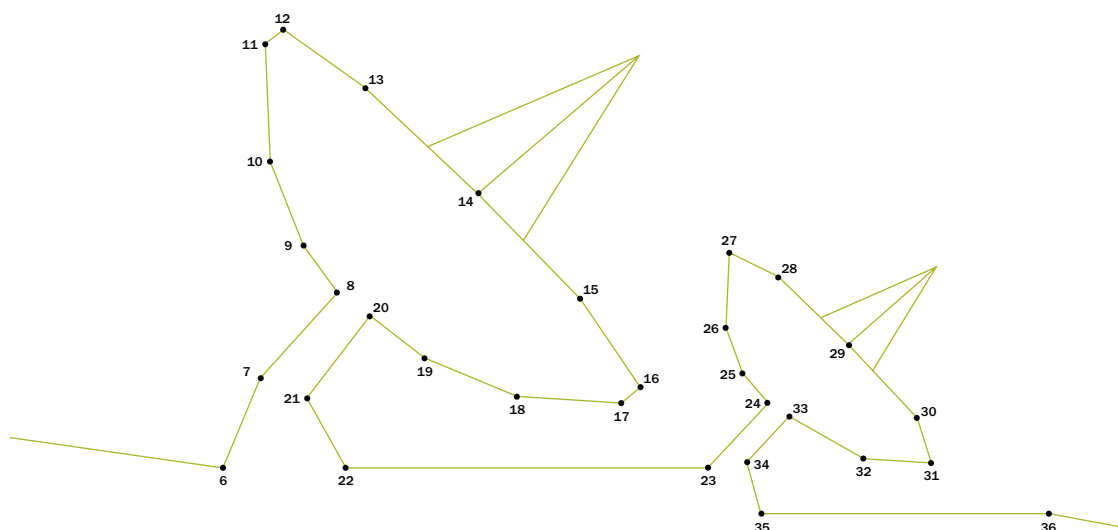
Transversalitat

Carlos Ferrater

La transversalitat enriqueix la cultura a partir d'una lectura interdisciplinària. En l'actualitat es requereix un coneixement complet dels sectors d'especialització.

La transversalitat permet la recerca de solucions globals, més enllà dels límits professionals de les respectives disciplines. Avui, segons François Burkhardt, el control s'ha de produir sobre els paràmetres mediambientals, sobre les conseqüències que provoca la vida de l'home i sobre la transformació cultural que aquesta genera per modificar allò existent i donar lloc a una transformació general.

Només poden ser contemporànies les formes de l'art que desborden el camp de l'atenció dels especialistes; **el coneixement i l'experiència poden convertir-se avui en un signe o senyal de transversalitat, en un instrument de la recerca interdisciplinària a partir de les noves tecnologies amb els principis de sempre.** Així, en el futur, qualsevol disciplina serà transversal, híbrida o mestissa, o no serà.



Societat

163

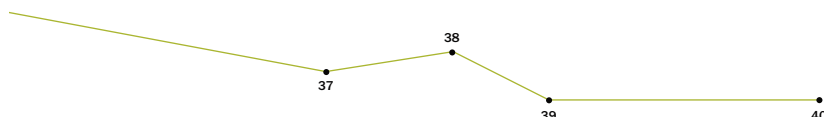
Ricard Fornesa

Fixar unes conclusions, vol dir en tot cas reduir, sintetitzar i, per tant, resumir un treball extens i un document prolix on es detallaven totes les capacitats i qualitats que pot oferir una ciutat, per tal de determinar les expectatives de la Marca Barcelona. Objectiu en què, a més, s'ha de tenir en compte que no es tracta d'un projecte concret delimitable materialment, sinó una definició d'elements opinàtics i virtuals.

En aquesta línia conclusiva que es pot concretar en la frase de **que la ciutat de Barcelona és una gran amfitriona i per tant Barcelona et pot convidar**. I et convida perquè et pot oferir paisatge i clima, et pot oferir monumentalitat amb una llarga trajectòria històrica, recerca, ensenyament, cultura en les seves diverses vessants, turisme, esports, i un llarg etcètera. El que hem dit posa de manifest que, qual-sevol que sigui la classificació atribuïble a nivell relatiu amb d'altres ciutats en els diversos elements citats, per la multiplicitat en què concorren en el cas de Barcelona, la converteixen amb un producte molt especial, de forma que podríem dir, que **Barcelona ofereix un grau important de satisfacció als requeriments, tant de caràcter material com intel·lectual o cultural, el que mereix naturalment un pla de definició, un pla de concreció i de difusió**.

En el mateix estudi, s'analitzen els **condicionants que poden limitar el normal desenvolupament de les qualitats que realment existeixen a Barcelona** i que tots coneixem de sobres, però que és necessari tenir-los en compte per fugir de l'autocomplaença. Entre els elements que destaca més en l'estudi és la **necessitat d'obtenir una massa crítica**, una àrea suficient que es concreta en una àrea metropolitana d'envergadura, que hauria de ser inclús superior a la inicialment prevista. Així mateix, **un trilingüisme efectiu, naturalment el català, però també un castellà profund i un anglès seriós**.

**Barcelona mereix
naturalment un pla
de definició, un pla de
concreció i de difusió**



Per altra part, **cal examinar el tema de la seguretat**, no només la delinqüencial en què Barcelona no té una situació brillant però tampoc especialment negativa, si no **concretament el que podríem denominar delinqüència de segon ordre i que específic com a violència gratuïta**, en què Barcelona té una situació peculiar respecte a les altres ciutats, fruit d'una llarga i una inadequada permissivitat que ha conduït al assentament en la ciutat d'uns hàbits lamentables, i què un 5% de la població condiciona el lliure esbarjo de la resta i inclús donant lloc a que qualsevol celebració es pugui convertir en un petit drama.

Per altra part, **el tema d'immigració, independentment de la seva indiscutible positivitat com a element de treball i a dins de l'ordre d'un hàbit, que posseeix la ciutat per la condició d'acollidora i inclusiva amb una llarga tradició, exigeix una mínima racionalitat**. S'acostumen a utilitzar els principis de validesa i atractiu indiscutible, com la solidaritat sense emmarcar-los degudament, però una solidaritat malt entesa, una solidaritat no definida per un marc de raonabilitat, no és útil ni pels destinataris ni pels que la ofereixen, perquè acaba sent un element no sostenible.

Per altra part, també s'analitzen les **característiques del ciutadà català pel seu esperit emprenedor i la seva capacitat d'esforç**. En aquest sentit caldria recordar, que l'esforç, independentment de com diuen alguns autors com José Antonio Marina, que pot procedir del caràcter, del temperament, etc, procedeix principalment de la necessitat. Pot ser una necessitat econòmica real de l'entorn, com va sofrir el país fa unes dècades en el que la gent s'esforçava extraordinàriament perquè les circumstàncies li ho exigeixen d'una manera indeclinable, però també per una necessitat sociològica, com passa a Estats Units, en què el món és tant competitiu, que els ciutadans se senten obligats a anar més enllà, perquè la societat els hi exigeix d'una manera específica. Doncs bé, independentment de les pressions procedents de la crisi econòmica actual que poden donar lloc a una major excitació cap a l'esforç, és absolutament necessari crear l'atmosfera d'una necessitat sociològica i especialment recuperar l'atenció a la meritocràcia. Es fa difícil que la gent accepti la utilitat de l'esforç si aquest no és objecte d'un especial reconeixement i ens hem acostumat malauradament a que a l'hora d'atribuir responsabilitats, en nombroses ocasions, no es tenen suficientment en compte els mèrits dels proposats.

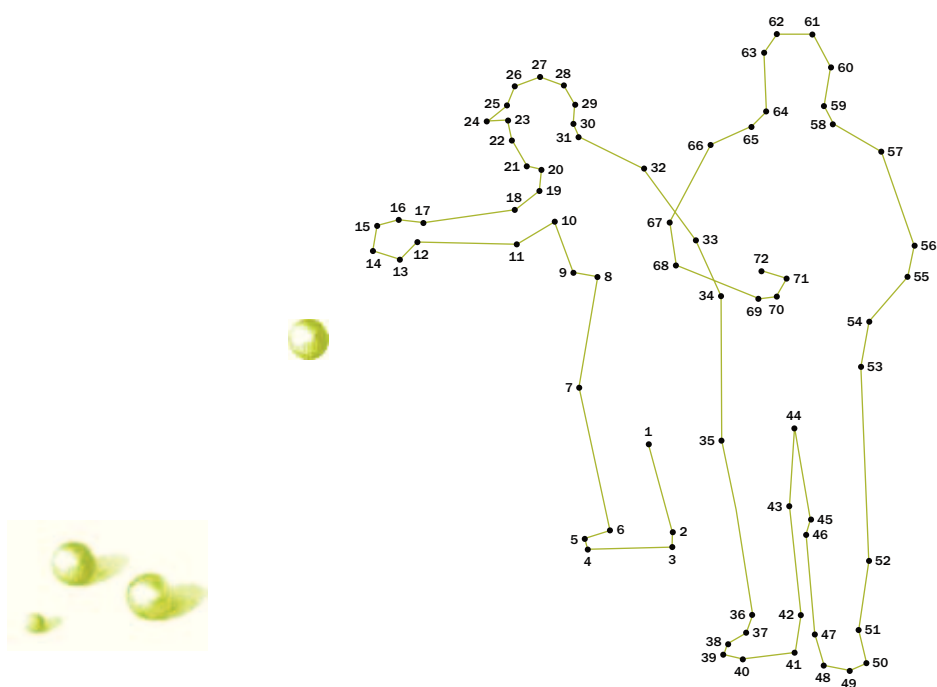
També cal recuperar la presència més activa de la societat civil en l'àmbit del desenvolupament de la ciutat i de tot el sistema econòmic. Aquesta absència no ha sigut produïda per una renúncia espontània de la societat civil, sinó que ha sigut forçada per una ocupació excessiva d'espai per l'Administració Pública. Cal recuperar els equilibris que en aquests vasos comunicants, el buit que deixa l'un, l'ocupa immediatament l'altre. **Ha de cessar aquest impuls progressiu de presència de l'Administració i donar al món privat, el seu rol**; donat que sense discutir la presència privilegiada de l'Administració en l'àmbit del control, de la planificació

i de les decisions més importants en l'activitat diària, en la gestió dels serveis al desenvolupament dels projectes, la capacitat del món privat s'ha demostrat molt més eficaç i eficient.

165

Finalment, insistirem en el **necessari equilibri entre rigor i tolerància**, en fi, la justícia està en el que és correcte i es produeix amb l'aplicació d'un marc de rigorositat i de seriositat en l'àmbit de la comprensió i la tolerància, que es poden convertir, sinó hi ha aquest marc, en un desordre que dóna lloc a limitacions de la convivència.

Aquestes últimes consideracions, que no prenen atenció directament al tema del què és Barcelona en si, sí es refereixen al que és Barcelona amb el seus ciutadans, amb les seves capacitats i expectatives, que són importantíssimes, i que no s'han d'esvair per la no aplicació d'idees, fórmules i criteris que sistemàticament l'han d'impulsar i l'han de protegir d'inconvenients que la desmereixen.



Gonzalo Rodés

La societat civil ha tingut, té i tindrà un paper clau en el desenvolupament de Barcelona

La societat civil ha tingut, té i tindrà un paper clau en el desenvolupament de Barcelona. Així ha estat sempre i ningú no pot dubtar que continuarà sent-ho. Ara bé, cal que tots plegats –Administració i societat civil– despertem d'aquest somni de conveniència. S'ha de superar aquesta relació (pròpia d'un matrimoni ben avingut que des de fa anys s'ha trobat còmode veient passar la vida per la finestra des del

sofà) i **establir entre ambdues parts un compromís renovat i ferm que ens permeti fer front amb èxit als reptes que un món cada vegada més complex ens posa al davant. Només si la societat civil desenvolupa el seu esperit més emprenedor, si sap estar a l'alçada dels temps que corren, si té voluntat real de**

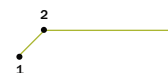
canvi, si està en disposició d'assolir el lideratge, fins i tot davant el risc de perdre, i si, finalment, **ho fa de la mà d'una Administració** que entengui la Política –en majúscules–, **es podrà posar la ciutat i el país allà on els ciutadans mereixen.**

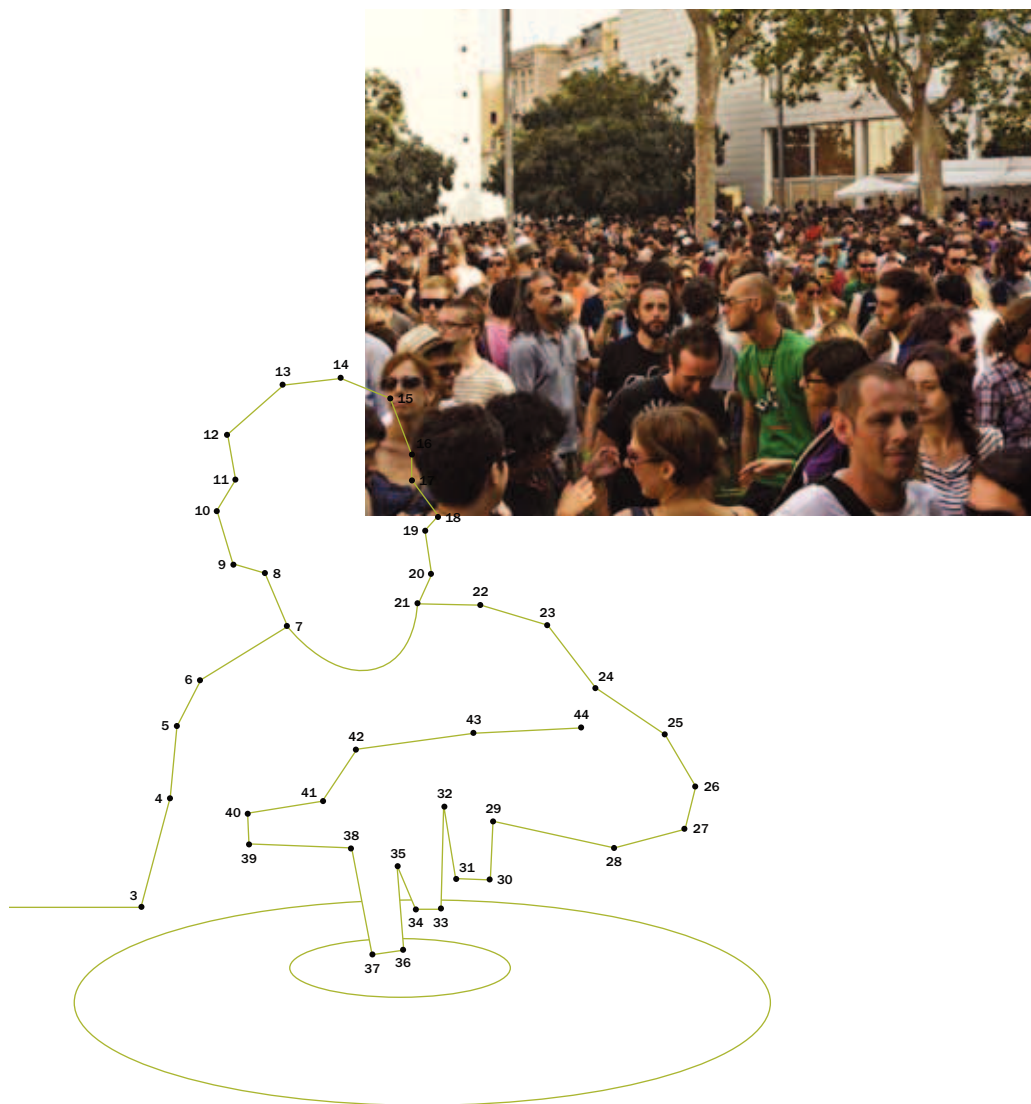
El PEMB no pot formar part d'un programa polític, sinó que ha de ser un compromís comú de tots plegats: administracions, partits polítics, agents socials i societat civil. Des de la societat civil, aquests són els **aspectes que més atenció requereixen:**

- **Despertar un ànim conjunt que porti a l'acció, que l'Administració s'ho cregui i es col·loqui al costat de l'emprenedor, i no al davant,** i que ajudi a fer possibles els projectes i a aportar solucions als problemes que el sistema planteja, en lloc de limitar-se a aplicar el reglament disciplinari que resulta de l'incompliment.
- **Formació conjunta i continuada. Hem de fer una administració qualificada per conèixer i entendre els reptes de la societat civil,** per poder després gestionar millor els nostres interessos, i hem d'organitzar al voltant de l'empresa la formació continuada dels funcionaris. Hem de finançar, des de la societat civil, la formació d'aquells que han de gestionar els nostres recursos. **Ho hem de fer mirant tots en la mateixa direcció, i no com ara, en direccions oposades.**
- **Deixar de banda polítiques de curt termini per centrar-nos en les de llarg recorregut,** amb alçada de mires, amb confiança en nosaltres mateixos, però també en els altres. Emprendre és sinònim de prendre riscos i estar disposats a cometre errors. **No fer res seria l'error més gran que podríem cometre.**
- **Hem de donar als nostres fills una formació i una cultura oberta, molt més enllà de les nostres fronteres.** En la mesura del que sigui possible, hem de fer que la formació dels nostres fills passi per l'estranger, que coneguin altres llengües i

altres països, que s'obrin al món i que superin amb naturalitat el localisme una mica asfixiant i autocomplaent en el qual hem caigut. **Hem de cultivar des de l'escola la cultura de l'esforç i premiar el talent i l'excel·lència.**

- **Hem de convèncer els empresaris de la importància de desenvolupar els nostres negocis més enllà del territori nacional, i de fer-ho amb valentia.** No pot ser que Catalunya estigui a la cua d'Europa en inversions de capital risc o *venture capital*. **El nostre model de teixit empresarial, que no està disposat a obrir el capital a altres socis, està clarament superat i, si no reaccionem aviat, seran les empreses d'altres països, que han arribat a ser molt més competitives que les nostres gràcies a acords societaris, les que guanyaran la batalla i el mercat.** Ja està passant. i no ens movem cap endavant, ens desplacen cap endarrere. En aquest sentit, no sabem ben bé què es fa des de l'Administració per promoure el desenvolupament internacional de les nostres empreses (ni tampoc què es fa per atreure inversió estrangera al país), però sí que és clar que si l'esforç no és comú, no podrem pas guanyar competitivitat.
- **Hem d'obrir les portes de casa nostra als estrangers que han triat Barcelona com la ciutat on viure.** No ho fem i perdem enormes oportunitats perquè vinguin d'altres ciutats i es quedin, i, amb aquesta actitud ens perdem moltes coses que ens podrien ensenyar. Fem-los part de la nostra societat civil, perquè ho són. I també des de l'Administració hi ha moltes coses a fer: **des d'ajudar-los perquè trobin una escola on els seus fills puguin educar-se en un idioma que no necessàriament ha de ser el català** (en aquest sentit, és legítim que, en igualtat de condicions, un estranger –o un ciutadà espanyol– es decanti per una altra ciutat on no li exigeixin aprendre una llengua que, sent de valor universal, és, en canvi, d'ús limitat. L'idioma no pot representar mai una limitació), **fins a coordinar incentius** (fiscals, d'habitatge, etc.) per tal que venir aquí no sigui més costós que anar a altres ciutats amb les quals competim per atreure talent.
- **S'han de promoure incentius perquè la societat civil pugui participar en els projectes científics, tecnològics i culturals més importants del país.** Aquesta cultura no existeix: ni l'Administració no sap reconèixer l'esforç (els incentius fiscals són encara insuficients), ni la societat civil no sap entendre com n'és d'important per al país la col·laboració de tots en aquest sentit. Promoure la filantropia requereix també un esforç conjunt. No és cosa de rics, és cosa de tots.
- Finalment, **una societat civil com la nostra**, que ha sabut estar a l'alçada en els moments més importants de la nostra història, **ha d'estar també compromesa amb el medi ambient.** I **Barcelona** –que a més de progressista és especialment sensible– **té una oportunitat única per jugar un paper molt rellevant en matèria de medi ambient i convertir-se en un model de sostenibilitat a Europa.** L'Ajuntament ja ho està fent, molts particulars també, però manca un esforç conjunt que, sense canviar gaire els nostres hàbits, doni un impuls molt rellevant i, alhora, imprescindible per al nostre futur. **La societat civil té la capacitat i l'obligació de liderar i impulsar aquest canvi.**





Cultura

169

Abel Folk

Els vull donar les gràcies perquè **per primera vegada el sector cultural ha estat convidat a participar en la comissió de prospectiva del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona.**

Com a ciutadans ens sentim molt orgullosos de pertànyer a Barcelona, però com a professionals de les arts escèniques, encara no. És cert que Barcelona té reconeixement arreu del món, però el que la fa atractiva i el que la promou és el futbol, l'arquitectura, el clima, la restauració..., però en cap cas les arts creatives que creixen de les nostres fonts culturals.

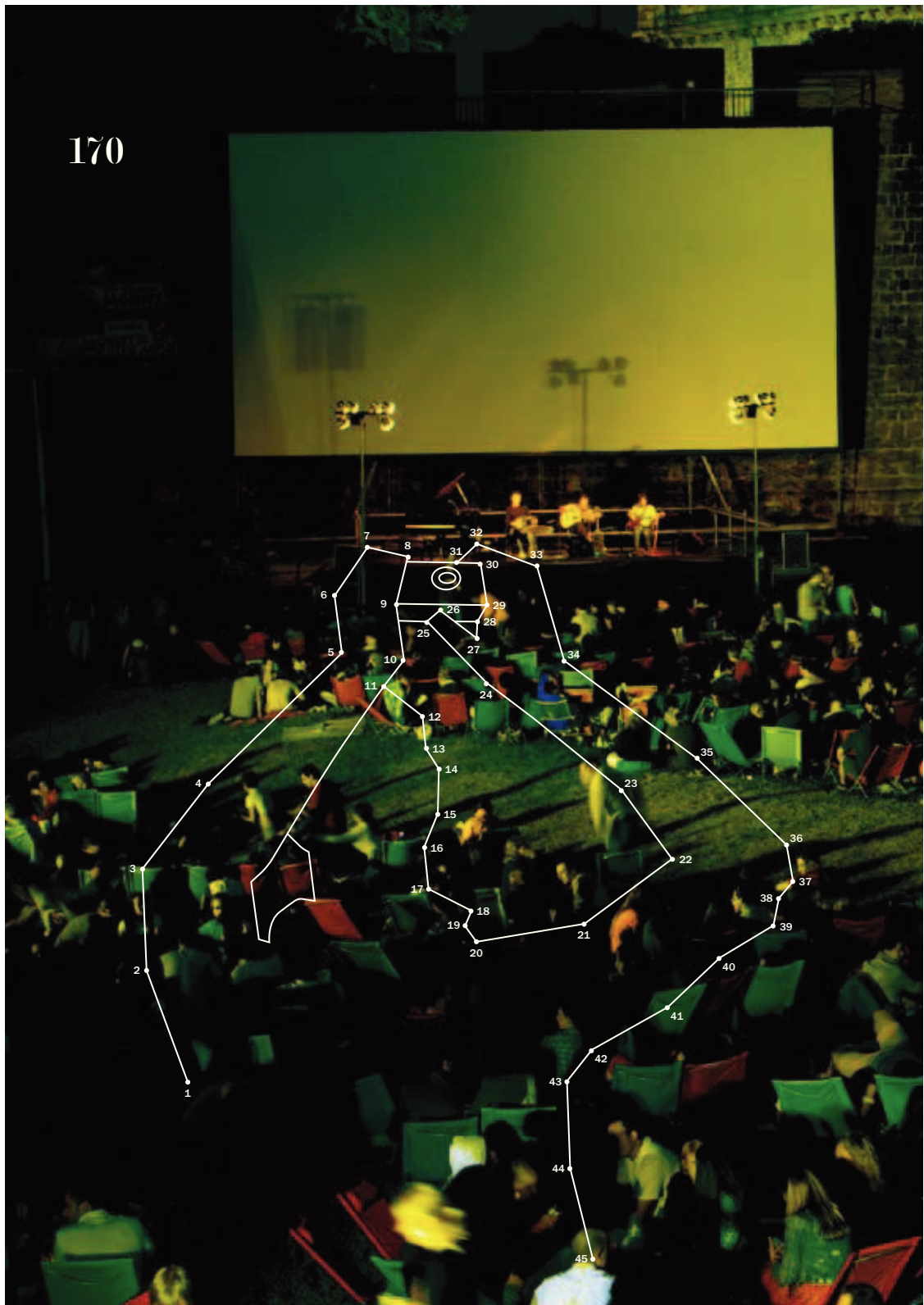
Tot això és així per diferents motius. Hem d'entonar un *mea culpa*, perquè mai no hem cregut que podríem fer un producte exportable, però tampoc mai no hem tingut el suport de les institucions.

Les nostres propostes són:

- **Creació d'una marca cultural de Barcelona**, que englobi de forma coherent tot el que la ciutat pot oferir.
- **Barcelona hauria de tenir una universitat internacional de les arts.**
- **Elaboració d'un pla de promoció de l'oferta cultural amb col·laboració amb els altres sectors i organismes** (hotels, restauració, i fins i tot el Consorci de Turisme, la Cambra de Comerç i la Fira de Barcelona).
- Dins del capítol de **difusió**:
 - **Creació d'un web que inclogui tota l'oferta cultural** de l'Àrea Metropolitana.
 - **Creació d'una oficina de màrqueting cultural.**
 - **Promoció de la figura del *broker***, que s'encarregui de vendre les nostres produccions a l'estranger.

Pel que fa a la **relació entre les empreses i l'Administració**:

- **Finestreta única** per fer els tràmits de projectes culturals.
- **Revisió del sistema de subvencions** i dels seus criteris d'atorgament, basats en l'homogeneïtat.
- **Major implicació del sector privat en l'àmbit de la cultura**:
 - **Incentivant el mecenatge.**
 - **Creant incentius fiscals**, que inverteixin en cultura i que consumeixin cultura.
- Finalment, un dels principals instruments per promoure la cultura és el festival. Ara tenim el Grec, i **podria ser el Grec, però en podria ser un altre, però hauríem de tenir un festival equivalent als millors de França (Avinyó) o del Regne Unit (Edimburg)**. Per què no podem imaginar que el gran festival de l'Estat espanyol fos el Grec o aquest altre festival?



“L'experiència internacional ens diu que per una economia de les característiques de la catalana la universitat hauria de ser, en un grau superior en el que és ara, una font de creació d'empreses. Calen modificacions en l'estructura de governança de les universitats que vagin en la direcció que s'està imposant a Europa”

171

Andreu Mas-Colell / Universitat i empresa



Evolució de les subvencions

Joaquim Muns

Les subvencions públiques s'han generalitzat i s'han fet més importants a mesura que el sector públic les ha adoptat com a instruments per promocionar les seves polítiques. Avui, són una part gens menyspreable dels pressupostos públics.

S'ha abusat molt de les subvencions. Tot i que són útils, sovint s'han perfilat com a mitjans per aconseguir objectius polítics. **Les subvencions tenen sentit si cobreixen una finalitat que es pugui considerar important per al conjunt de la societat o per a una part.**

Com que sempre hi ha una part de la societat clarament i directament beneficiada per la subvenció, és recomanable que aquesta sigui finançada conjuntament pel sector públic i el privat que se'n beneficia. Sempre que fos possible, les subvencions haurien de ser mixtes, és a dir compartides pels sectors públic i privat.

Les subvencions tenen sentit si cobreixen una finalitat que es pugui considerar important per al conjunt de la societat

Davant d'altres alternatives, com les exempcions fiscals, **les subvencions haurien de ser fàcilment mesurables i, per tant, transparents.** El seu cost econòmic hauria de ser determinable i controlable.

Molt sovint es considera la subvenció com una despesa a fons perdut o semblant a una despesa de publicitat.

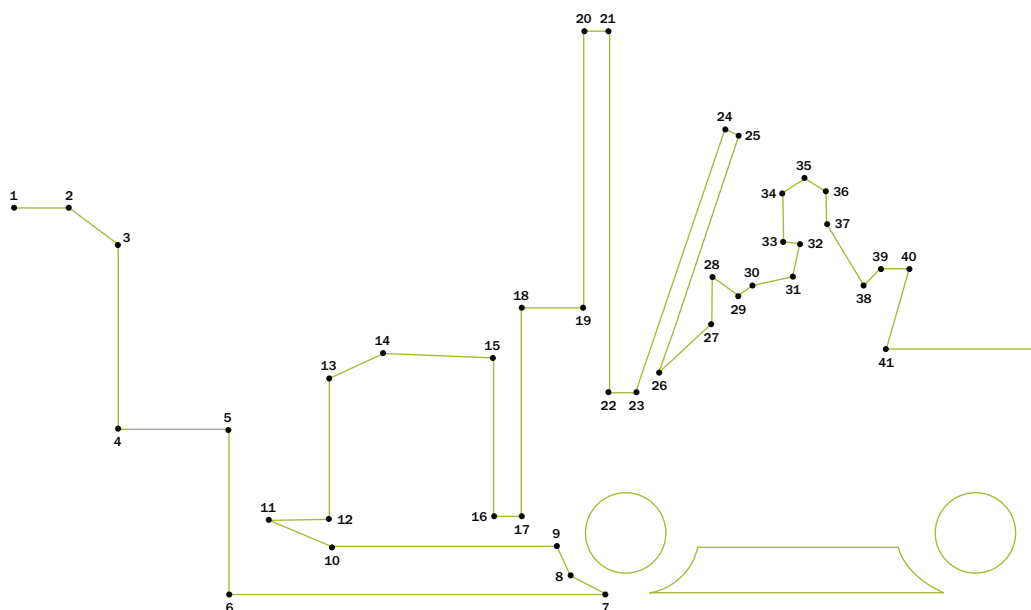
Aquesta és una visió equivocada. Una subvenció **ha de ser considerada com una mena particular d'inversió econòmica i, per tant, ha d'estar subjecta a les seves mateixes premisses de rigor i *accountability* (obligació de retre comptes),** és a dir, de responsabilització pels resultats.

Així, una subvenció **ha de tenir uns objectius determinats de la mateixa manera que els té una inversió.** Aquests objectius han de ser quantificats fins on sigui possible, i periodificats. Per tant, **d'una subvenció s'ha d'esperar un rendiment i un càlcul cost-benefici tan acurat com sigui possible.**

Precisament, **aquest plantejament ha de permetre, ex post, analitzar el benefici (retorn) aconseguit.** Aquesta avaluació pot fer que es millori l'estructura de la subvenció o, senzillament, que s'elimini perquè el seu cost resulta ser superior al seu benefici.

També és molt important que **les subvencions no creïn dependència dels subvencionats pel diner públic, ni estronquin les energies i la creativitat del sector privat**. Moltes subvencions són avui fàcilment criticables per aquestes raons. **Un cas evident és el de l'agricultura europea**, que ha perdut capacitat d'iniciativa i reacció precisament per haver-se desenvolupat sobre la base d'una política massiva de subvencions.

De totes maneres, **hi ha activitats** culturals, científiques o de promoció **que necessiten un règim de subvencions, però és recomanable que aquestes subvencions siguin limitades, compartides, mesurables** pel que fa als resultats buscats (amb l'establiment de paràmetres adequats) **i subjectes a l'escrutini del seu rendiment**. Avui es tendeix, doncs, a **buscar que la subvenció s'acosti al concepte i la mecànica d'una inversió**, encara que tingui motivacions i característiques pròpies.



174



Hub d'influència

175

Fernando Echegaray

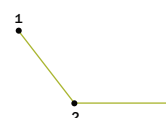
L'aeroport de Barcelona, com una gran infraestructura proveïdora de serveis, i en aliança amb les companyies aèries i els diferents sectors de la ciutat, contribueix a connectar Barcelona amb els grans centres d'influència del món.

L'aeroport de Barcelona ha desenvolupat un pla estratègic amb una infraestructura formada per diferents elements clau, com ara la Terminal T1, la nova terminal d'aviació corporativa, la zona de càrrega, la pista nova (07R-25L), l'àrea de manteniment d'aeronaus amb una urbanització i espais per a quatre hangars, i ben aviat la ciutat aeroportuària. **Tot això ens permet assolir**, ja, una capacitat de més de 55 milions de passatgers i 90 operacions cada hora, és a dir, **una capacitat comparable a la dels grans aeroports europeus entre els quals ens trobem** i que donen a Barcelona la potència necessària per continuar creixent durant molts anys.

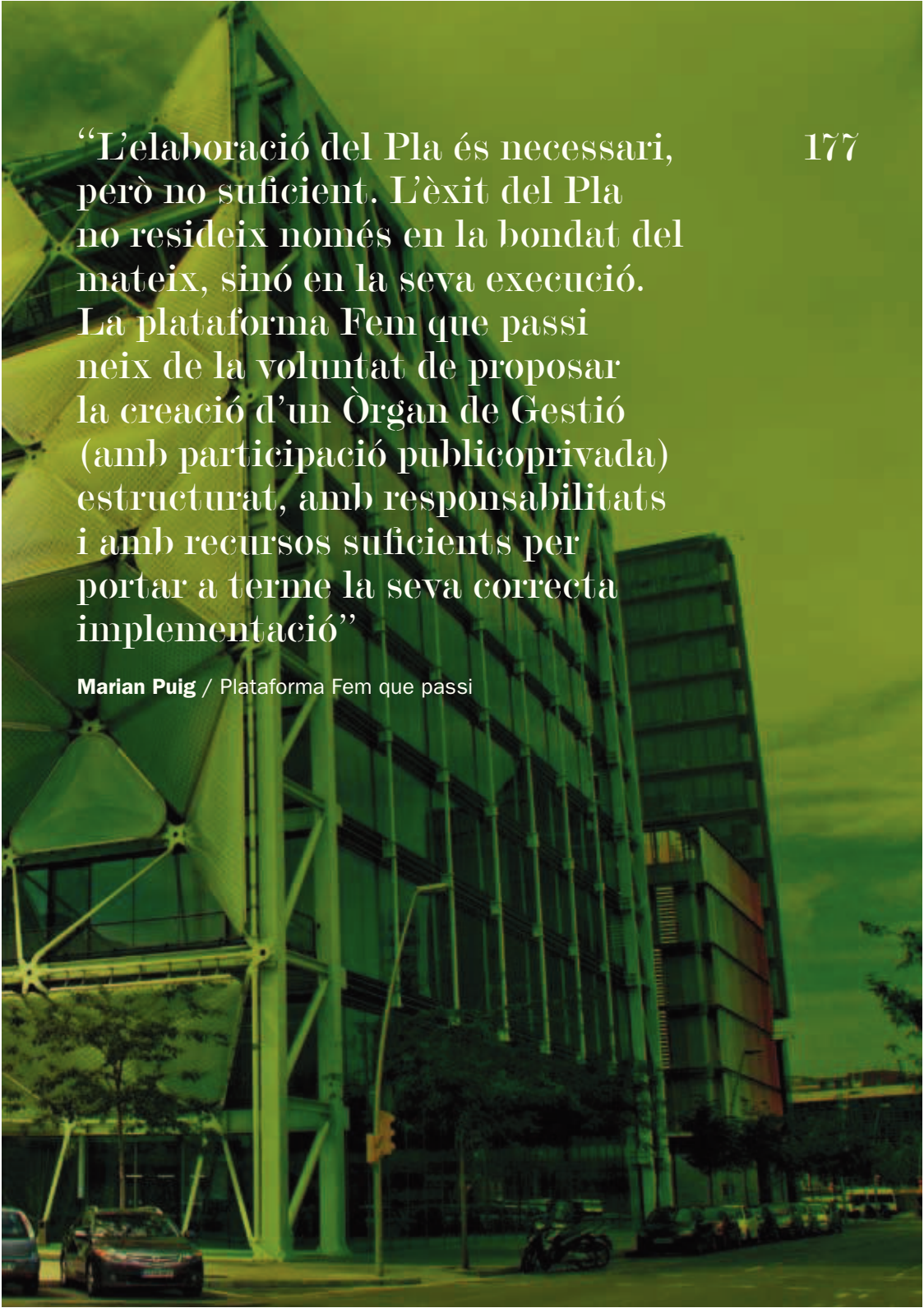
Barcelona avui està connectada amb el món, i per continuar el seu creixement com a connector intercontinental necessitarà la continuïtat d'una feina començada ja fa alguns anys per part del comitè de rutes, el CDRA, en què les diferents parts, representades per l'Ajuntament, la Generalitat, la Cambra de Comerç i AENA potencien al món els atractius de la ciutat, del territori, del desenvolupament econòmic i de la infraestructura mateixa, respectivament. **Aquesta feina ja ha comportat èxits per a Barcelona, que ha passat de tenir 16 connexions intercontinentals a tenir-ne 28, és a dir, un 75% més, en només quatre anys.**

Però per tal que les companyies aèries **puguin rendibilitzar la seva aposta per a aquesta ciutat**, que són les que ens poden connectar amb el món i les que prenen la decisió d'establir o no un vol, **necessitem que es creï prou massa crítica**. I això s'aconsegueix justament gràcies a tota la feina conjunta dels diferents sectors per tal d'incrementar el nombre de visitants que, per diferents motius, vénen a Barcelona o a la seva àrea d'influència. Ja tenim connexions cap a l'oest, amb ciutats del continent americà com ara Nova York, Atlanta, Filadèlfia, Mèxic DF, Toronto, Buenos Aires, Vancouver i Mont-real, i cap a l'est, al continent asiàtic, com ara el Pakistan, Singapur, Israel, Jordània o Qatar, que demostren els resultats de la feina ben feta.

Cal, però, que continuem treballant com ho hem fet fins ara i, a més, **afegir les sinèrgies que ens pugui aportar la col·laboració amb altres sectors capdavaners, com ara els parcs tecnològics, les universitats o el sector sanitari, i continuar creixent amb la voluntat de convertir-nos en un gran hub i connectar-nos amb els centres estratègics més importants del món.**







“L’elaboració del Pla és necessari,
però no suficient. L’èxit del Pla
no resideix només en la bondat del
mateix, sinó en la seva execució.
La plataforma Fem que passi
neix de la voluntat de proposar
la creació d’un Òrgan de Gestió
(amb participació publicoprivada)
estructurat, amb responsabilitats
i amb recursos suficients per
portar a terme la seva correcta
implementació”

Marian Puig / Plataforma Fem que passi

Ramon Folch

Barcelona va veure néixer l'urbanisme modern. La memòria que acompanyava el seu històric Pla de Reforma i Eixample (1859) compendia les idees avançades i higienistes d'Ildefons Cerdà, de Pere Garcia Faria i els seus col·laboradors. Es van traduir en una matriu urbana revolucionària que anticipà la configuració de moltes ciutats posteriors. Propugnava un gran nombre de solucions que avui qualificaríem de sostenibilistes: compacitat sense congestió, mescla d'usos i de classes socials, sistema de sanejament i clavegueram, transport públic, verd de proximitat, etc. La plena funcionalitat de l'Eixample 150 anys després de ser concebut prova l'encert i capacitat anticipativa del Pla Cerdà.

Hauríem de preguntar-nos si la nostra planificació estratègica actual es troba a l'alçada d'aquests admirables precedents. Algunes ciutats ens han passat al davant, i això ens ha d'estimular a recuperar el terreny perdut. Però seguim per davant de mol-

tes altres, i això ens ha d'animar a recuperar lideratges (Capitalitat Ambiental Europea 2012, per exemple). Sobretot perquè **les solucions adoptades per les ciutats nòrdiques i medieuropees responen a contextos diferents del nostre. Podem i hem de trobar solucions imaginatives per a les específiques necessitats de les ciutats subtropicals o de**

latitud mitjana (35-45°N) i, de retruc, erigir-nos-en en propagadors. Una propagació que suma als valors ètics l'interès econòmic, perquè totes aquestes solucions resultaran comercialitzables i, doncs, suscitadores de noves activitats econòmiques.

La sostenibilitat urbana de les ciutats subtropicals és el gran repte i la gran oportunitat

La sostenibilitat urbana de les ciutats subtropicals, basada en l'eficiència energètica, en la bona gestió de l'aigua escassa, en la implementació de sistemes de transport per a ciutats compactes, en el manteniment de la biodiversitat intra i periurbana i en l'explotació de la mixticitat sociològica, **és el gran repte i la gran oportunitat.** No és un afegitó ambiental interessant. És una opció socioeconòmica i urbanística de caràcter neuràlgic que redunda en la instauració d'un ambient gratificant i d'un sistema productiu competitiu. **Per això Barcelona ha d'aspirar a ser un referent sostenibilista.** És la manera d'honorar un passat brillant i de construir un futur convincent.

La Comissió Europea s'ha pronunciat d'una manera molt clara: **hem d'incrementar de manera molt sensible l'eficiència energètica, hem de rehabilitar energèticament**

el 30% del parc immobiliari europeu en els propers vint anys. Els edificis residencials de Barcelona, actualment, tenen una demanda energètica instal·lada de l'ordre de 150-200 kWh per metre quadrat i any, que és força, però sabem com hem de construir o rehabilitar energèticament per a consumir-ne 50 o menys. L'eficiència i l'estalvi són, de llarg, la principal font de recursos en l'actual balanç energètic. Si, amb el mateix servei que ara tenim, demandéssim una tercera part triplicariem els recursos disponibles.

Semblantment, **tenim un problema de disponibilitat hídrica**, que s'incrementarà presumiblement amb l'evolució que van prenent les modificacions del règim atmosfèric i, per tant, del canvi climàtic. Hem fet esforços molt importants per estalviar aigua, fins al punt que **Barcelona és en aquests moments una de les ciutats europees que té un consum d'aigua per habitant més baix.** Mentre que a Catalunya i a Espanya són corrents consums d'entre 200 i 250 litres per persona i dia, fins i tot de 300 litres, **els barcelonins només en gastem 120. Però sabem què hem de fer per a demanar-ne menys de 90 de la xarxa.** Es tracta de minimitzar encara més el malbaratament i, sobretot, de **recircular aigües grises** (bàsicament dutxes) en descàrregues de WC i de **capturar aigües pluvials** (les mateixes que després causen problemes a la xarxa de clavegueres o a les depuradores quan hi ha episodis de pluja forta).

La major part de les solucions que estan implementades, que surten als llibres de text, que s'ensenyen a les escoles d'enginyeria o d'arquitectura, han estat pensades i dissenyades per a països o ciutats situats per sobre de la latitud 45°N. **Responen a les necessitats de París, de Londres, de Berlín, d'Estocolm o d'Amsterdam.** Però, què passa a les ciutats situades entre les latituds 35 i 45°N? **Què passa en l'arc de meridià que va d'Alger fins a Milà, en llocs on combatre la calor estival demanda més energia que combatre el fred hivernal? Les condicions són unes altres, les solucions també han de ser diferents.** Tenim necessitats específiques que hem de saber resoldre amb solucions adequades. I, després, hem de saber comercialitzar-les, com els nòrdics han fet amb les seves.

En definitiva, proposem un paquet d'actuacions basat en tres eixos vertebradors:

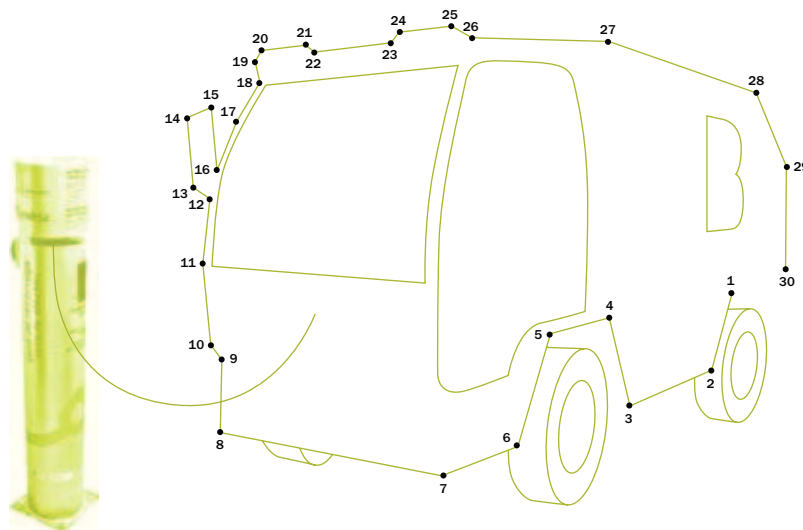
- Una campanya d'informació orientada a la demanda
- Un sistema d'incentius i reconeixements
- Una normativa adequada

tot plegat desenvolupat en quatre línies temàtiques principals:

- Barcelona crea
- Barcelona transforma
- Barcelona optimitza
- Barcelona mobilitza

Darrere d'aquell eslògan «Barcelona, posa't guapa» vam ser capaços de reconvertir completament la ciutat, perquè no només era un eslògan: era fonamentalment un projecte, un projecte implementable, amb recursos, amb oficines, amb actuacions concretes. En el camp que ara ens ocupa, podem fer el mateix. **Podem imaginar un «Barcelona, posa't eficient».** Com ens transformem energèticament, com ens transformem hídricament, com creem empreses, gabinets d'estudis, sistemes per exportar totes aquestes experiències, que havent millorat la nostra ciutat, poden després millorar les altres i ens poden donar a nosaltres una oportunitat econòmica de primera magnitud? Vet aquí el repte.

No es tracta de concebre eslògans o de fer campanyes publicitàries. **Es tracta de desenvolupar, en els camps energètic i socioambiental, la nova economia del coneixement** que millorarà la ciutat, estimularà la creativitat i l'èxit empresarial i ens permetrà de transitar a favor del segle XXI. Saint-Simon deia que és més important el govern de les persones que l'administració de les coses. Hem de ser capaços de fer una bona administració de les coses a través d'un innovador govern de les persones. Hem de ser capaços d'organitzar-nos, de fer que les coses passin, que es projectin, que s'executin. Si ho fem, tindrem una gran oportunitat; si no ho fem, tindrem un immens problema.



Alimentació

181

Josep Lluís Bonet

- **Catalunya és la primera regió agroalimentària europea**, tal com va fer públic el 2008 un informe de l'Escola Econòmica d'Estocolm que presentava l'observatori de clústers europeus.
- **El sector alimentari espanyol és el sector industrial més gran d'Espanya i el seu nucli central es troba a Catalunya.**
- **Com un reflex del que s'ha dit, a Barcelona se celebra bianualment al recinte de Gran Via la segona fira més gran del món del sector alimentari –Alimentaria–, que fa de Barcelona, durant una setmana cada dos anys, el centre mundial de l'alimentació.** En el comitè organitzador de la Fira Alimentaria, hi ha **persones que són líders de la indústria de l'alimentació espanyola, amb caràcter majoritari. També som líders de la distribució i dirigents de la Federació d'Indústries de l'Alimentació i Begudes d'Espanya (FIAB), Mercabarna i l'equip executiu d'Alimentaria.**
- A més dels aspectes purament comercials d'Alimentaria –exposició, vendes i contactes comercials–, **dins del plantejament de la Fira és molt destacable l'àmbit de les activitats paral·leles** com ara el Fòrum Internacional de l'Alimentació, el saló Innoval, el congrés de la Dieta Mediterrània i BCN Vanguardia –dedicada al món de la restauració i la gastronomia. També cal tenir en compte que a la ciutat es fan més de 8.000 trobades comercials amb preparació prèvia.
- **Alimentaria és una fira molt internacional** –1.400 expositors estrangers i 36.000 visitants internacionals– i estrictament professional. El total d'expositors supera els 4.000 i els visitants acreditats superen els 140.000.
- **L'any que no hi ha Alimentaria a la Fira de Barcelona se celebra una altra fira d'alimentació de públic, Degusta,** al recinte de Montjuïc.
- Ambdós salons són organitzats per Alimentaria Exhibitions, una *joint venture* (aliança d'empreses) de Fira de Barcelona i Reeds Exhibitions. Hi ha un equip executiu permanent que porta el dia a dia de la preparació de les fires, segons les orientacions estratègiques que resulten de les reunions del comitè organitzador.

El sector alimentari espanyol és el sector industrial més gran d'Espanya i el seu nucli central es troba a Catalunya

Alimentaria de Barcelona, com a Plataforma de Reflexió Estratègica i Prospectiva al servei del PEMB

L'entitat del projecte Alimentaria de Barcelona i la creativitat del seu comitè organitzador han determinat **la configuració d'alguns organismes amb caràcter de permanència que han estat molt valuosos per donar consistència intel·lectual i científica a les activitats paral·leles** de la Fira Alimentaria. És el cas de:

- **Fundació Dieta Mediterrània**, integrada per empreses i administracions públiques competents, **ha portat Barcelona a convertir-se en la capital referent de la dieta mediterrània**.
- **Fundació Triptólemos**, que **procura relacionar el món científic amb el món empresarial, però amb una configuració transversal amb majoria d'empreses i universitats**, compta també amb la presència de federacions de cooperatives i el consum (OCU).
- Existeix **un projecte en curs per constituir un Consorci de l'Alimentació de Barcelona**, amb presència de la Generalitat de Catalunya, del Ministeri de Medi Ambient Rural i Marí, de la Cambra de Comerç de Barcelona, de la Fira de Barcelona, de la Fundació Triptólemos, de FIAB i de la Confederación de Cooperativas Agrarias de España, que té l'objectiu de promocionar el sector agroalimentari espanyol, amb seu a Barcelona, i que pretén ocupar un lloc rellevant en l'àmbit científic aplicat al sector alimentari d'Europa.
- S'ha parlat, de vegades, de **crear un observatori de l'alimentació i la gastronomia de Barcelona**.
- S'ha parlat, també, de la possibilitat d'enllaçar i coordinar el que s'ha esmentat amb altres organismes d'interès convergent (vegeu Fundació Alimentum o Fundació Alícia).
- És perfectament possible pensar **que la Fira Alimentaria serveixi de plataforma per a la reflexió estratègica i prospectiva sobre el món agroalimentari i gastronòmic del país, i és possible encaixar aquesta plataforma amb les necessitats de la comissió de prospectiva del PEMB**. És perfectament possible perfilar com a nucli dur de la subcomissió del sector agroalimentari i gastronòmic de la comissió de prospectiva del PEMB el conjunt de persones que ja ho són del comitè organitzador d'Alimentaria, amb la incorporació d'algunes personalitats que no hi són, com ara els restauradors convocats a la reunió d'experts abans esmentada.
- **Es considera que, inicialment, tot això no ha de suposar despeses, més enllà de les ja existents**. Més endavant es reconsideraria en funció de la necessària col·laboració pública-privada que s'ha d'establir en un projecte d'aquesta mena.

MÈTODE

A tots els plantejaments s'emfatitzarà la perspectiva de la transversalitat, tant entre els diferents temes propis de l'alimentació com entre els diversos sectors i qüestions diferents d'aquest àmbit.

Audiovisuals

183

Jaume Roures

Gràcies per invitar-nos a participar d'aquest procés. Espero que ara vagi de debò. Ja n'hem fet uns quants i potser la crisi ens espavila i ens obliga una mica més. Com que és una crisi on el sistema ens demostra la seva crueltat, a mi a vegades em vénen ganes de fer-me antisistema.

El nostre és un sector estratègic, em sembla evident i indiscutible, encara que cada vegada quan llegeixes plans estratègics que elaboren les institucions i les administracions sempre hi apareixem de passada, però **a mi em sembla evident que l'audiovisual, les TIC, formen part, estan al cor del desenvolupament del segle XXI, i segurament de la segona part del segle passat.** Això té a veure amb l'economia, i té a veure també amb els continguts. Cada dia hi ha més finestres per fer varietat de continguts, i els continguts, per a nosaltres, tenen a veure amb la cultura i la cultura té a veure amb la democràcia. És projecció del nostre imaginari i al mateix temps és un mirall on veiem realment com som, no com diem que som, sinó com som realment.

Econòmicament és un sector importantíssim, el valor afegit brut per persona que treballa a l'audiovisual és de més de 63.000 euros, que això és un 20% més de la mitjana. Les indústries culturals en els últims vuit anys han crescut

un 28%, i l'audiovisual un 56%, és a dir, el doble. I això ens fa veure quines són totes les possibilitats. **A Catalunya es produeix el 35% del prime time de totes les televisions espanyoles, i això no som capaços de fer-ho evident, però és importantíssim. A Catalunya es produeixen gairebé un 40% de les pel·lícules que es fan a Espanya,** després podem tenir discussions sobre la qualitat d'aquestes pel·lícules, però el percentatge no ens el treu ningú. I no tinc dades de les TIC però em sembla evident que el 22@ ha estat un estímul i estem jugant un paper, i jugarem un paper, important en aquest sentit.

Ara, tot això sempre ens ha semblat que és un procés molt espontani, on el sector va per una banda, les administracions van per una altra, ja sabem que Espanya és

Econòmicament és un sector importantíssim, el valor afegit brut per persona que treballa a l'audiovisual és de més de 63.000 euros, que això és un 20% més de la mitjana

184

un país diferent i que som capaços de fer una llei d'educació que no parli de les TIC ni de l'audiovisual, encara que per als nostres fills, per sort per a nosaltres, vam fer una Llei general de l'Audiovisual que va entrar en funcionament fa un mes i mig, i que no parla de l'alta definició ni de les tres dimensions. Som molt específics per a això, però potser ara estem creant les bases per donar-li un canvi.

Què és el que creiem que fa falta? En primer lloc, fa falta formació. L'audiovisual i les TIC no formen part dels currículums, i el que vulgui saber alguna cosa d'aquestes pot anar a unes acadèmies més o menys secundàries, i si no ha d'esperar a la universitat per poder-hi entrar seriosament. Però aquí hi ha una divisió letal. És a

dir, **fem un ensenyament analògic en el qual hi sumem uns quants ordenadors a les classes, però això no és el que ens exigeix el segle XXI.** Tenim totes les bases per desenvolupar recerca i desenvolupament perquè a Catalunya hi ha tot tipus de gent, hi ha fabricants d'electrònica de consum, empreses com Abertis, Mier, són líders en digitalització, no només aquí, sinó en tot el món, i mai

Catalunya i Barcelona són el millor plató que hi ha al món, perquè ho tenim tot, tenim el mar, la muntanya, el sol, la neu

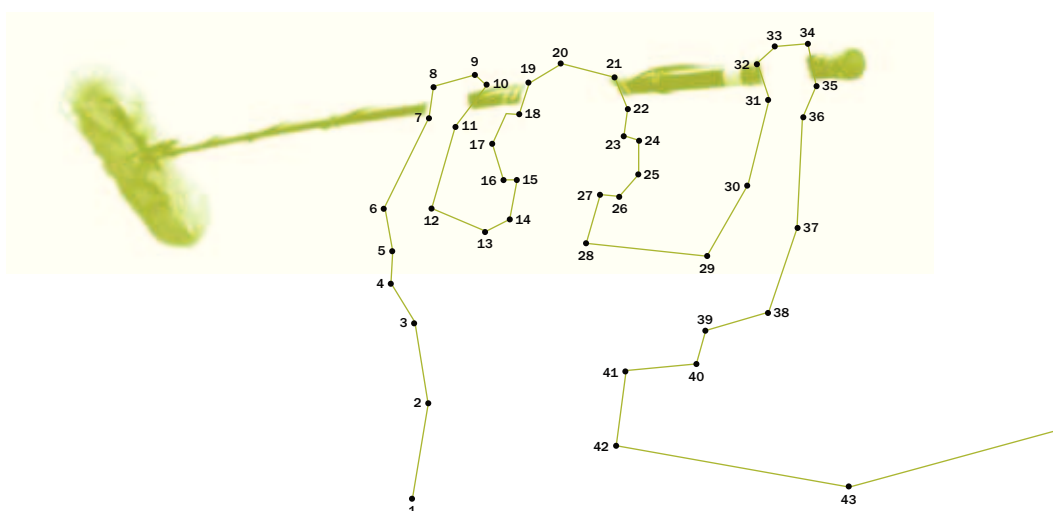
hem aconseguit que això, juntament per exemple amb el Parc Barcelona Media, que és un parc molt dinàmic en recerca i desenvolupament, ens permeti donar passos, salts, qualitius. El model nòrdic què ensenya? Que es poden desenvolupar els països al voltant de les TIC. El que has de trobar és el moment, l'oportunitat i el tema que agrupa forces i que permet fer salts endavant.

Nosaltres proposem tres coses molt concretes i molt immediates, i després ja discutirem d'un pla estratègic de veritat. Creiem que aquest món globalitzat i, per tant, cruel, fa que si no agafes les oportunitats quan passen te les agafa un altre i després ja no les pots recuperar. **Creiem que nosaltres podem jugar un paper molt important en el tema del cinema. Catalunya i Barcelona són el millor plató que hi ha al món, perquè ho tenim tot, tenim el mar, la muntanya, el sol, la neu, tenim talent, tenim creativitat, tenim Modernisme i tenim tradició i tenim modernitat.** I això que és molt apreciat no som capaços de vehicular-ho oferint uns espais on tothom vulgui venir a rodar. Barcelona plató funciona molt bé, però funciona molt bé per facilitar les coses, la ciutat de Nova York inverteix, estimula, subvenciona, els rodages, cosa que pot semblar sorprenent, perquè Nova York és prou coneguda i prou apreciada. I nosaltres hem de fer aquest salt. Vull dir que els Woody Allen, els Iñárritu, els Soderbergh que han passat per aquí no siguin l'excepció, sinó que siguin la regla. **Creiem que hem d'intentar agrupar tots els festivals perifèrics que hi ha en un únic festival de cinema potent, i la marca Barcelona és boníssima per fer això.** Això no va contra Sitges, Sitges té el seu lloc guanyat, i molt ben guanyat i molt ben posicionat. Però

tots els esforços dispersos que hi ha ara creiem que s'haurien d'unificar, i creiem que **és molt important abordar el tema de la pirateria seriosament, perquè això matarà el cinema, és evident**. I si acaba amb el cinema acabarà amb la diversitat cultural. Els únics que continuaran fent pel·lícules seran els americans, que poden posar centenars de milions de dòlars per fer Avatars i coses similars.

El segon gran punt té a veure amb l'animació, nosaltres tenim molt talent aquí, a Barcelona i a Catalunya. Tenim molt talent a fora. És a dir, hi ha molts catalans jugant papers importants a les grans empreses internacionals. **I tenim un desenvolupament incipient del 3D i aquí les institucions i el sector haurien de fer inversions de veritat, perquè és una oportunitat que si passa, si no aconseguim ser un referent, no recuperarem el temps perdut** i tot el que hem aconseguit fins ara desapareixerà perquè es veurà desbordat pels esdeveniments.

I l'últim punt són els esforços per concentrar-nos. Crec que aquest és un sector que s'ha de concentrar físicament, s'ha de poder visualitzar des de fora, perquè té talent, té creativitat, però té massa dispersió, som 150 productores a Catalunya, jo crec que no hi ha realitat que la sustenti. Som 3 associacions de productors, i no hi ha cap base perquè estiguem separats. També això s'ha de fer a l'administració, tant amb el treball conjunt d'Ajuntament i Generalitat, com **tenint finestretes úniques, interlocutors únics, que tinguin una visió de conjunt i que no hagi d'anar cada dia discutint amb cinc persones diferents les mateixes coses. I després, una col·laboració transversal,** l'amic Bonet m'ho ha posat molt fàcil, perquè jo anava a dir el mateix. Som líders en fires alimentàries, i som líders en productes televisius relacionats amb l'alimentació i la gastronomia, i aquí hi ha un maridatge que hauríem de ser capaços, si tenim una visió transversal tots, d'anar tirant endavant.



186 Educació, qualitat i competitivitat

Carlos Losada

El breu espai de temps que tinc per poder parlar de l'educació, de la seva qualitat i de la relació amb la competitivitat només permet poder expressar en grans titulars allò que hom considera clau per al nostre sistema educatiu, sense espai per a matisos. Aquí van, doncs, els que serien per a mi els titulars clau:

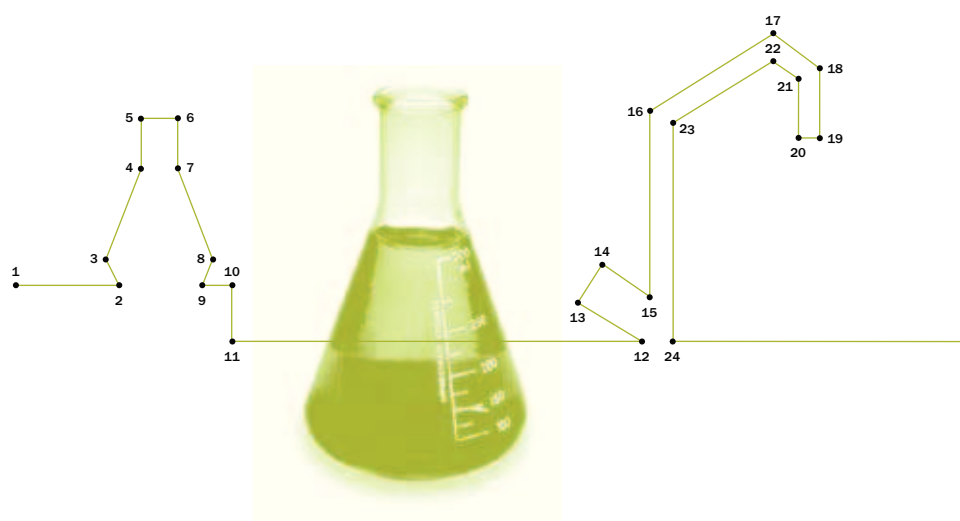
- En societats avançades **la competitivitat, però també la cohesió social, es fonamenta en diversos factors, però molt especialment en la qualitat educativa.** Entenem per educació el sistema sencer, des de les escoles bressol fins al tercer grau universitari i l'educació al llarg de la vida.
- Tenim un sistema educatiu amb molts actius que cal valorar com, per exemple, la universalitat i l'articulació pública-privada. **Tot i els seus actius, el nostre sistema**

En societats avançades la competitivitat es fonamenta molt especialment en la qualitat educativa

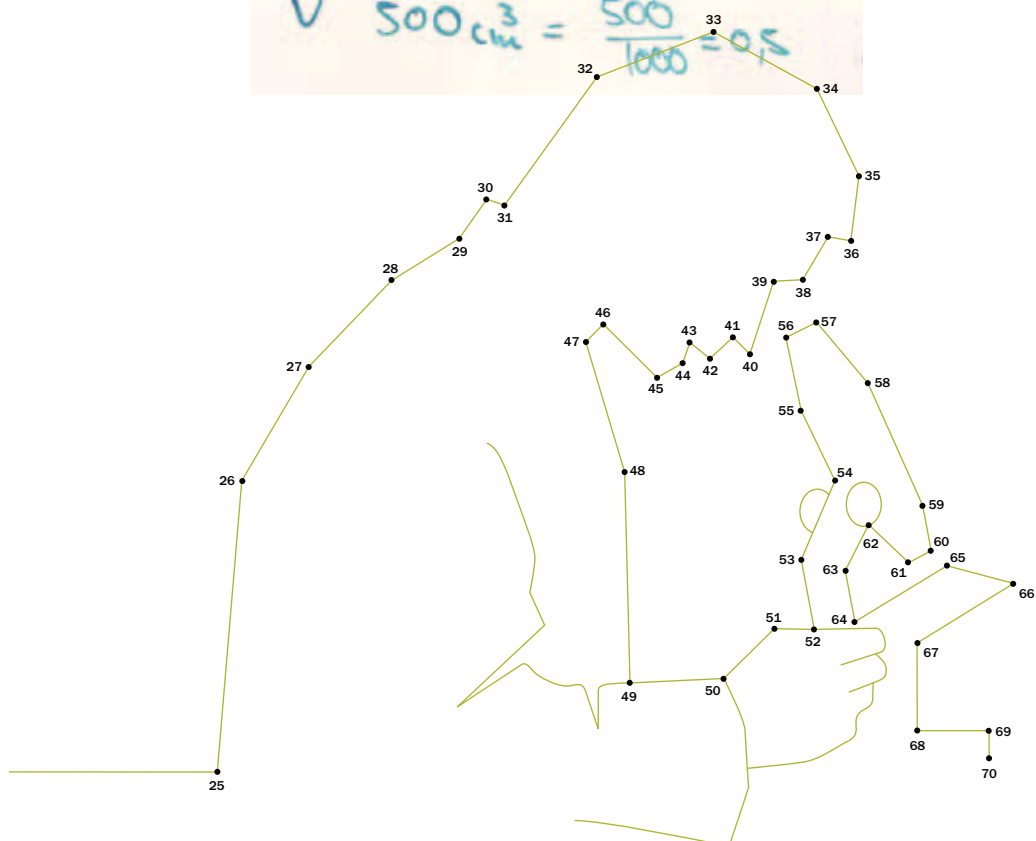
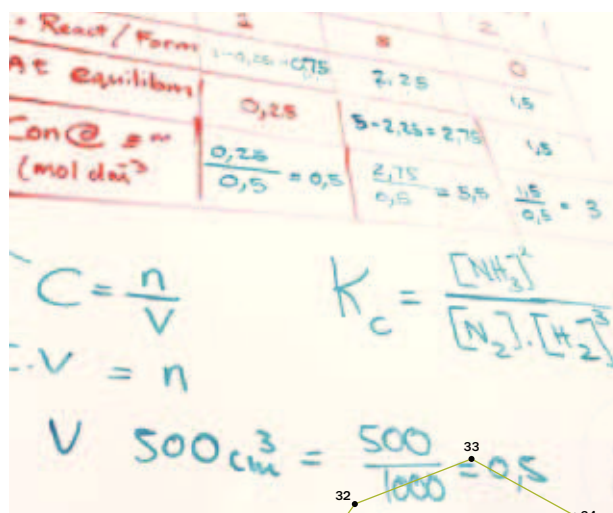
educatiu no està a l'alçada de l'educació que necessita la nostra societat, amb reptes econòmics tan forts com la globalització o reptes socials tan difícils com la immigració i la manca de paradigmes socials compartits.

- En situacions de canvis tan profunds com els que vivim **cal treballar explicitant quins valors volem proposar**, i no hem de deixar que aquests valors siguin definits a l'atzar o que els defineixin els que estan en situació de fer-ho.
- Entre aquests valors, al parer de molts de nosaltres, **cal enfortir els valors de llibertat, juntament amb el de responsabilitat, el valor de la meritocràcia i de l'esperit emprenedor, de l'autoexigència i l'esforç, del sentit cívic i la solidaritat.** També cal posar de relleu la importància del cultiu de la interioritat i de la recerca del sentit col·lectiu.
- També s'han d'**articular dilemes i binomis sobre els quals cal no escollir un pol sinó saber ajustar les dues opcions.** En aquest cas, cal saber articular especialment competitivitat i cooperació; pluralisme i tolerància, amb el treball de la identitat, i fer-ho de manera inclusiva.
- **Hem de dominar més idiomes: el català com a llengua pròpia de Catalunya, el castellà com a llengua també nostra i patrimoni dels catalans, i després, de manera especial, l'anglès.** I, potser, després d'un bon anglès, algun altre idioma: l'àrab? Això en el marc d'una educació que ens permeti una obertura mental al món i que faciliti la internacionalització de la nostra societat, sense que representi cap pèrdua de la nostra identitat sinó més aviat el seu enfortiment.

- Calen **reformes del sistema educatiu fortament orientades a servir a la relació triangular clau en el procés educatiu** (de l'escola bressol – primària – secundària): **alumnat – professorat – família**.
- Perquè el sistema educatiu sigui un model de burocràcies professionals, cal que les **reformes siguin constants però graduals**. Cal evitar grans transformacions globals i daltabaixos. En aquest sentit, cal agrair al conseller Maragall que hagi agafat aquesta opció.
- **Cal que els centres educatius tinguin més autonomia**. Autonomia curricular, autonomia organitzativa, autonomia en la gestió de recursos humans, autonomia en la gestió de recursos econòmics (també aquí cal agrair l'esforç del Departament d'Ensenyament).
- **Cal enfortir encara més els sistemes d'avaluació**.
- **Cal activar els recursos familiars i els propis de l'Administració local envers l'educació**.
- **Cal entendre el professor com un element nuclear i central de tot procés educatiu, i donar-li l'estatus i la rellevància social** que necessita la nostra societat.
- **Cal invertir molt en escoles bressol dels 0 als 3 anys**. És un element capital i clau en el desenvolupament humà.
- **Cal deixar entrar molt més el món empresarial en la formació professional i desburocratitzar-la**.
- **Cal crear incentius, en el nivell universitari, per a l'excel·lència, especialment per a la recerca i la innovació**, s'ha d'afavorir fortament la internacionalització de les nostres universitats i s'ha de potenciar l'anglès com a llengua normal en les nostres aules i centres de recerca, amb una bona política de gestió del talent i de gestió del professorat.



188



Captació de talent

189

Jordi Canals

- **La competitivitat internacional d'empreses i ciutats requereix innovació, i la innovació exigeix talent. Sense talent, sense una població altament qualificada professionalment, no hi ha desenvolupament a llarg termini, ni millora del nivell de vida.**
- **Els indicadors internacionals ens diuen que Barcelona és atractiva als ulls del talent qualificat, però també assenyalen que el nivell educatiu general no és tan bo, i que hi ha serioses deficiències en l'ensenyament secundari, la formació professional i l'ensenyament universitari.** L'experiència internacional de ciutats amb qualitat de vida alta mostra que **no n'hi ha prou amb la dimensió "qualitat de vida" per atreure talent. Es necessita formació, molt bona formació.**
- **Més enllà de polítiques concretes per millorar la qualitat del sistema educatiu, Barcelona hauria de ser capdavantera a Europa en algunes àrees.**
 - Primera: **proclamar l'excel·lència educativa** com un valor prioritari per a la societat i preeminent en les polítiques públiques, inclosa la política pressupostària.
 - Segona: **fomentar la captació d'alumnes no espanyols en les carreres universitàries i els postgraus**, augmentant l'oferta de programes en anglès de primer nivell internacional.
 - Tercera: **una política activa de retenció de talent ja format i de persones amb caràcter emprenedor, amb un compromís de simplificar el tràmits administratius per afavorir la residència** estable de persones amb un projecte professional clar.
 - Quarta: promoure **una implicació activa de la universitat i l'empresa**, amb iniciatives transversals específiques en matèria de recerca i formació.
 - Cinquena: **aconseguir que les empreses internacionals que ja són a Barcelona considerin aquesta ciutat una referència per a noves iniciatives d'alt valor afegit** i requeriments professionals, amb l'establiment entre la ciutat i les empreses de relacions estretes de complicitat en projectes a llarg termini.
 - Sisena: **promoure constantment els valors del compromís, l'esforç, la tenacitat, la iniciativa, el treball i la meritocràcia, que són condicions necessàries per captar i retenir talent.**
- **El talent atreu més talent. Barcelona hauria de crear i fer créixer una xarxa de grans ambaixadors de Barcelona al món**, amb personalitats amb influència internacional, que han tingut o tenen relació amb Barcelona o alguna de les seves institucions. L'objectiu és que amics de Barcelona d'arreu del món ens ajudin a millorar i, alhora, a desenvolupar una relació que els il·lusioni en el projectes de futur de la ciutat i s'hi vulguin comprometre. **Només involucrant-hi els millors, i tenint la il·lusió de formar els millors, farem una ciutat millor.**

Universitat i empresa

Andreu Mas-Colell

La meua modesta contribució al Pla Estratègic Metropolità versarà sobre universitat i empresa. **Presento set breus observacions sobre el tema.**

- **La primera responsabilitat de la universitat**, des de la perspectiva del bon desenvolupament de les empreses i de l'economia, **és la de proveir la societat de titulats ben formats**. Evidentment, la formació ha de connectar amb l'estructura econòmica específica del seu entorn. Fóra estrany que tenint indústria química no tinguéssim facultats de química i escoles d'enginyeria química. Convé, a més, que aquestes siguin bones, modernes i molt internacionalitzades. Dit això, l'empresa també ha de saber que no és missió de la universitat proporcionar especialistes totalment adaptats a les seves necessitats immediates. **La formació interna a l'empresa, inicial i continuada, sempre serà necessària**. A llarg termini serà més

productiu un graduat universitari, que és bàsicament un bon coneixedor dels principis de la comptabilitat, que un expert en el darrer pla comptable.

- **La universitat i l'empresa poden establir relacions contractuals de col·laboració en projectes** concrets d'interès per a l'empresa (l'expressió de moda

La formació interna a l'empresa, inicial i continuada, sempre serà necessària

és *innovació oberta*). Això és bo, i a Catalunya hi ha sectors, com ara el farmacèutic, que hi tenen una llarga tradició que ha funcionat prou bé. A altres sectors hi ha insatisfacció i queixes sobre la dificultat de fer-ho. De vegades, aquestes queixes responen a **una genuïna i perniciosa manca d'interès per part d'universitaris massa incardinats a la funció pública, i de vegades a la manca d'intermediaris capaçs de fer parlar a la universitat i a l'empresa, ambdues ben disposades, el mateix llenguatge**. Els (bons) centres tecnològics són intermediaris d'aquests tipus. També ho són els doctors que, amb aquesta idea, l'empresa pogués incorporar al seu personal. S'ha de vigilar (i això es dona sovint) que la universitat faci, a la pràctica, de centre de serveis de l'empresa. Això, si no es fa bé, pot ser molt destructiu per al desenvolupament del teixit empresarial, ja que la universitat es trobaria competint, a preus subvencionats, amb les empreses. **El més adequat seria que la interacció universitat-empresa en les àrees que es troben a prop del mercat es fes at *arms lengths*, a distància, és a dir, a través d'empreses en les quals pot participar la universitat però on la comptabilitat no amaga subvencions**.

- L'experiència internacional ens diu que, per a una economia de les característiques de la catalana, **la universitat hauria de ser, en un grau superior del que es ara, una font de creació d'empreses**, no només de *start-up* (empreses emer-

gents) tecnològiques sinó de tot tipus (consultores, per exemple). Aquí hi ha una dificultat perquè l'estructura burocràtica i funcionarial de la nostra universitat no hi ajuda, i això és un clar desavantatge comparatiu.

- **Les interaccions entre universitat i empreses inclouen el mecenatge. En la mesura que les empreses, o els empresaris, o les fundacions, o els individus en fan, hem de procurar que les universitats en siguin receptores.** Les universitats faran bé d'aplaudir i reconèixer els que fan aportacions. Hauran d'ajudar a donar i estimular d'altres a donar. Al capdavant, en el cas de les empreses, hi ha accionistes als quals respondre (aquesta és la raó per la qual, i contra el que de vegades es pensa, als Estats Units el mecenatge és molt més cosa dels individus que no pas de les empreses) i és lògic, doncs, que les seves donacions demanin i rebin visibilitat. Ens hauríem d'acostumar a nomenar edificis i fins i tot institucions com a donants. Ja n'hi ha algun exemple i això és bo.
- **L'empresa ha de participar en la governança de les universitats? Crec que sí.** Es podria pensar que, sent presents en els seus consells socials, de fet, ja hi participen. A més, els presidents dels consells socials són sovint empresaris. El problema és que el consell social no és l'òrgan de govern principal de la universitat ni té cap paper en la selecció de la seva primera autoritat (el rector). **Calen modificacions en l'estructura de governança de les universitats que vagin en la direcció que s'està imposant a Europa.** Els consells socials haurien de canviar el seu nom pel de *patronat* i haurien de jugar un paper determinant en la selecció de la primera autoritat. **És important adonar-se que no afirmo que en aquest òrgan el pes empresarial hagi de ser més gran de com és ara, sinó que afirmo que aquest òrgan, reconfigurat com a patronat, hauria de tenir molt més pes.** Malauradament, per aconseguir-ho és indispensable una modificació de la LOU. No ho podem fer només des de Catalunya, on possiblement fóra entès per la opinió pública i, per tant, políticament factible.
- **Per donar un nou impuls a les nostres universitats**, o, més probablement, per resistir els xocs negatius, ha arribat l'hora dels **partenariats públics i privats**. Al sector privat només li falta capacitat financera, però pot, en canvi, seleccionar i suplementar. El sector públic tot sol no pot seleccionar i diferenciar amb facilitat. I com veiem, en els moments actuals (i és experiència ben coneguda a, per exemple, la Universitat de Califòrnia), la dependència exclusiva del pressupost públic és font d'inestabilitat. Tenim, doncs, complementarietat. **La combinació pública-privada pot proporcionar estabilitat i alhora capacitat per focalitzar recursos.**
- **L'empresa necessita una universitat de qualitat**, millor que la que ara tenim. **És vital que la reclami, ja que les opinions del món empresarial compten molt.** L'empresa, però, no ha de pretendre disposar de solucions precises a temes específics (plans d'estudi, per exemple) ni ha de pensar que la universitat és com una empresa. No és el cas. Al capdavant, penso que **el millor que el món empresarial pot fer és concentrar-se en l'aspecte essencial: la reclamació d'una bona governança** (tractat en el punt 5). Amb aquesta governança les institucions donen tot el que poden donar de si, que és del que es tracta.



“Barcelona hauria de ser capdavantera en proclamar l'excel·lència educativa com un valor i promoure constantment els valors del compromís, l'esforç, la tenacitat, la iniciativa, el treball i la meritocràcia, que són condicions necessàries per captar i retenir talent”

193

Jordi Canals / Captació de talent



194 Fem que passi

Marian Puig

Ser millors, progressar, deixar als nostres fills una Barcelona millor. És molt important tenir una visió, i també és molt important el rol de l'Administració per a la seva consecució. La visió permet crear i identificar les oportunitats, anticipar-se, capturar-les. **La visió genera consens i és una base fonamental per garantir el compromís, la solidesa i la continuïtat en els projectes grans.**

L'Administració té el paper de gestionar responsablement els béns comuns, definir les regles del joc, vetllar per un marc estable, transparent i que garanteixi l'equitat. L'Administració té com a missió facilitar el progrés, estimular la creació d'oportunitats i incentivar el desenvolupament del coneixement.

Quan el rol de l'Administració entra en sintonia amb els interessos del teixit empresarial i dels ciutadans es produeix una simbiosi que pot impulsar més enllà el procés

i establir un cercle virtuós que acceleri l'avenç cap als estàndards de les democràcies més avançades. Aquest Pla s'ha fet així. Ha estat una trobada d'actors implicats, un debat per mirar el futur comú, una recollida de dades, opinions i necessitats per aconseguir el consens, sempre amb l'objectiu de **convertir Bar-**

celona en un referent mundial del segle XXI. El Pla s'ha pensat sense ajudes ni subvencions, i sense un canvi fonamental en les lleis existents. I per això m'agrada.

Pot ser fàcil d'implementar, perquè està fet des d'un punt de vista pràctic. La intervenció de moltes persones que coneixen el seu món, organitzades per grups econòmics, fa que les propostes siguin molt concretes. Durant aquest temps ha estat molt significatiu el nombre de persones que hi han col·laborat i que vulguin, si l'esforç val la pena, continuar contribuint-hi.

L'elaboració del Pla és necessari, però no és suficient. L'èxit del Pla no resideix només en la seva bondat, sinó en la seva execució. Fa anys que el món de l'empresa desenvolupa experiència i metodologia per portar a bon terme els seus projectes, però la diversitat, l'abast, l'envergadura i la complexitat d'un Pla Metropolità necessita alguna cosa més. Així, doncs, **necessita els estàndards de gestió del món empresarial i les millors pràctiques per a l'execució, i ha de ser assistit per un òrgan vinculat a l'Administració que faci el paper de supervisor i impulsor.** De fet,

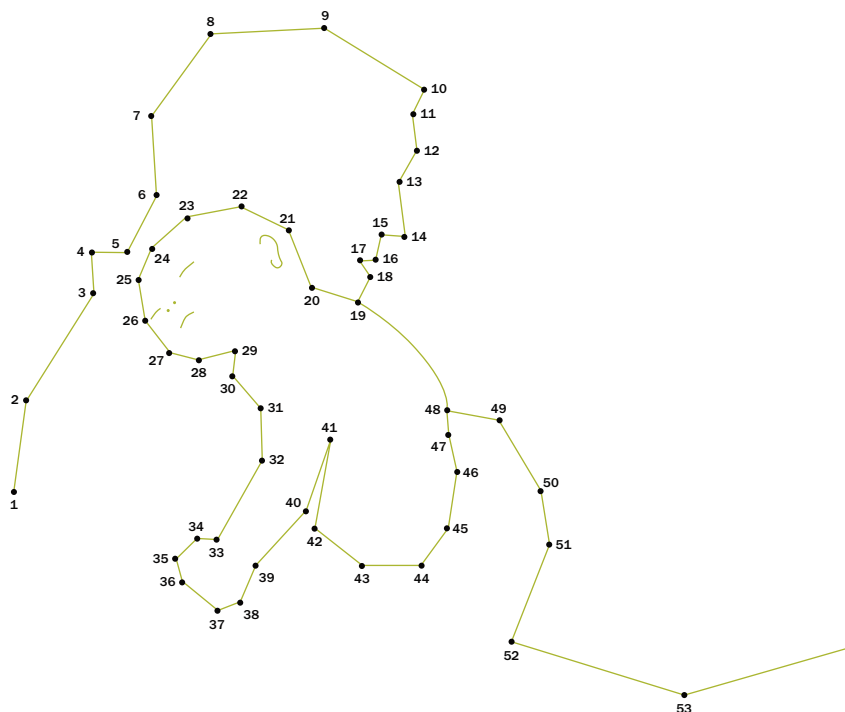


ens hem d'inventar un **nou model de gestió públic i privat**, en què la col·laboració per aconseguir que les coses passin sigui el motor, en què la comunicació entre l'ens públic i el privat sigui bona, fluida i útil, i pel qual els ciutadans se sentin interessats i no utilitzats.

D'aquest Pla i d'una manera sorprenentment natural sorgeix un moviment, **una plataforma de persones provinents de molts àmbits diferents, àmplia, exigent, implicada, col·laboradora, generosa, ambiciosa, que vol contribuir en pro de Barcelona, que vol un model de referència per al segle XXI, que vol que passin coses**. I aquesta plataforma se sent responsable i compromesa, té talent i vol resultats. Així, la plataforma "Fem que passi" es compromet a vetllar perquè el Pla avanci.

Per tot això, **la plataforma "Fem que passi" proposarà, en primer lloc, la creació d'un òrgan de govern** estructurat amb activitats, responsabilitats, temps i recursos suficients, **per portar a terme la correcta implementació del Pla, el seu seguiment diari per a l'avenç, la detecció dels colls d'ampolla, l'escalat dels temes crítics, i també per poder retre comptes d'una manera sistemàtica**.

És d'aquesta manera que, partint de la visió, arribarem a una realitat: **FEM QUE PASSI**.



Una universitat per canviar la societat

Fernando Albericio

No hi ha cap dubte que **la majoria d'universitats, centres acadèmics i hospitals que ocupen els llocs més alts en els seus corresponents rànquings tenen un impacte real, tant en el seu entorn més proper com en la societat global.** No és necessari anomenar **ciutats com Boston, Palo Alto, San Diego, Cambridge, Estocolm, Heidelberg, Berlín o Xangai, que han evolucionat tant des del punt de vista social com econòmic gràcies a allotjar en el seu entorn grans centres de creació del coneixement.** Així mateix, una gran majoria dels objectes que utilitzem quotidianament per facilitar tant la nostra vida empresarial com privada, així com fàrmacs que ajuden a tenir una millor qualitat de vida, van donar els seus primers passos en universitats.

Un binomi ben articulat entre la universitat i l'empresa, clarament al servei de la societat, ha de ser el camí necessari per a aquest canvi de societat

Aquests fenòmens no ocorren al voltant de les universitats catalanes ni espanyoles. **A Catalunya, sembla que ens conformem tenint els millors centres de la península Ibèrica, però hauríem d'aspirar a molt més.**

On hi ha el problema? **Venim d'una universitat que té un model napoleònic, i encara hi som, dividida en activitats, en**

nuclis entorn de les facultats o escoles. Aquestes facultats, que reben el seu nom d'allò que els estudiants hi aprenen a fer, **tenen com a objectiu principal proveir de membres les forces del treball.** Ara bé, aquestes forces del treball són, en molts casos, les del segle XIX i no les del XXI. **En el nostre entorn encara hi ha una gran distància entre universitat i empresa.** La nostra universitat encara té reminiscències del maig del 68, quan parlar d'empresa dins de la universitat estava prohibit. Mentre que fins fa pocs anys era inviable parlar de l'empresa dins de la universitat, **l'únic camí que tenim perquè la universitat sigui un motor en tots els sentits de la societat és introduir-hi l'empresa.** La universitat pública ha d'incorporar models empresarials en la seva governança, en la seva organització i en el desenvolupament de les seves activitats.

Qui ha de ser el motor d'aquest canvi paradigmàtic de la universitat? No hi ha cap dubte que **aquest canvi intern de la universitat ha de ser promogut per la investigació.** La investigació universitària es desenvolupa a partir dels estudis graduats,



és a dir, del tercer cicle. **Les nostres universitats han de fer un esforç organitzatiu i econòmic important per adoptar un tercer cicle –mestratges, però sobretot doctorns– que permeti a la vegada la formació d'investigadors que puguin ser transferits al sector privat, i d'uns resultats d'investigació que puguin ser transferits en forma de llicències, patents i creació d'empreses tipus *spin-off* a la societat.**

En molts d'aquests casos, aquest tercer cicle s'ha de desenvolupar conjuntament amb les empreses. Formar professionals per a la investigació privada i crear resultats que puguin fer que les nostres universitats es puguin convertir en motors econòmics dels països és el gran repte de la universitat del segle XXI.

Per crear tant professionals com productes per al sector privat, la universitat ha de conèixer les necessitats de l'empresa i, per això, universitats i empreses s'han de conèixer, han de treballar conjuntament.

Quins perills hi ha? **El principal perill és el de desaprofitar capital humà.** No podem permetre'ns que col·legues universitaris se sentin fora d'aquesta nova universitat. No podem crear divisions. Per això hauríem d'oblidar-nos de definicions com *investigació bàsica* enfront d'*investigació aplicada*, i hauríem de parlar d'**investigació preliminar** (en la cadena de valor) i **investigació transformadora**, com aquella que pot donar lloc tant a una revolució en camps ja existents com a nous productes que arribin al mercat. No parlem del fet que només la investigació en ciències experimentals i biomèdiques i enginyeries pot participar en aquesta nova missió, sinó que incorporem els investigadors de ciències humanes, socials i de l'educació, tant en projectes totalment transversals com en la creació d'empreses de base universitària.

Què necessitem? **Necessitem nous instruments. S'han d'anar substituint les facultats i escoles per nous instituts, en xarxa o no, d'investigació transversal, però també d'incubadores, d'altres unitats facilitadores de la transferència del coneixement, i d'espais multiestamentals en els quals convisquin la investigació pública i la privada, és a dir, la universitat i l'empresa.**

Durant l'última dècada, moltes de les nostres universitats han procedit a crear **parcs científics. Els parcs científics tenen com a missió desenvolupar un marc adequat per generar sinèrgies entre investigació pública i privada**, que faciliti la transferència de coneixement i de tecnologia, que afavoreixi el retorn econòmic mitjançant una comercialització moderna del coneixement, i que afavoreixi la competitivitat empresarial i la creació d'empreses de base universitària.

En definitiva, **un binomi ben articulat entre la universitat i l'empresa, clarament al servei de la societat, ha de ser el camí necessari per a aquest canvi de societat.**

L'economia industrial versus l'economia del coneixement

Pedro Nuño

Tot hom parla de l'economia del coneixement com si fos la panacea. Els qui veuen desaparèixer llocs de treball a la indústria es conformen pensant (o, encara pitjor, dient): “Bé, seran substituïts per feines en l'economia del coneixement”. **Què és l'economia del coneixement?** Algú assegut davant d'un ordinador? Sí, però l'ordinador ha d'estar ubicat en un parc tecnològic. El parc tecnològic ha de ser subvencionat? Això és igual. Algun dia descobriren alguna cosa i muntaran una empresa. És possible que de cada 100.000 persones assegudes davant d'un ordinador en surti, algun dia, una empresa, però la majoria d'aquestes persones reben un sou miserable, fan tasques rutinàries i s'escapen tant com poden a navegar per Internet.

La veritable economia del coneixement viu adossada a la indústria, en surt. Quan veiem uns robots que es mouen àgilment en una cadena de muntatge, podem estar segurs que en algun lloc hi ha algú que s'està trencant el cap per poder coordinar-los millor, perquè es moguin més de pressa, perquè sàpiguen que cada cosa que els passa pel davant serà un vehicle diferent al final i que ha de sortir perfecte. Hi ha pacients als hospitals que aconsegueixen millores que abans no s'havien assolit en la seva malaltia o en el seu tractament, gràcies a la col·laboració organitzada entre científics que treballen en empreses farmacèutiques o de productes mèdics i metges i infermeres que treballen en un hospital. Hi ha aliments amb propietats beneficioses per a la salut, capacitat de conservació i preus raonables, com a resultat d'assajos de laboratori, mostres, projectes pilot en indústries i modificació d'equips productius.

Les persones que treballen sobre la indústria per aconseguir aquest tipus d'avenços en robòtica, sanitat o alimentació, constitueixen la veritable economia del coneixement. Aquestes persones transformen de manera continuada la indústria sobre la qual treballen. Quan una empresa industrial no té equips d'economia del coneixement es va quedant enrere, i arribarà el dia que algú dirà que s'ha de deslocalitzar. Hi ha empreses metal·lúrgiques, d'automoció, de maquinària, de cosmètica, de farmàcia, de productes lactis o d'equips de diagnòstic, que són molt rendibles i que creixen als Estats Units o a Alemanya. Es tracta d'empreses industrials amb un alt contingut en coneixement ben arrelat i orientat a la millora de productes i processos.

Hermann Simon, probablement el millor coneixedor de la indústria alemanya, diu sovint: “Si Toyota desaparegués el problema seria suportable; si Trumpf desaparegués, tindríem un problema”. Toyota fabrica vehicles excel·lents però hi ha molts altres fabricants de vehicles. Trumpf fa maquinària i, en alguns equips, és gairebé l'únic fabricant mundial. Ha

deixat altres fabricants molt enrere i no poder comptar amb les seves màquines seria un problema. A Trumpf hi deu haver moltes persones darrere d'un ordinador, però ben integrats amb les funcions que realitzen les màquines de l'empresa i amb idees clares sobre la direcció en la qual han de crear coneixement, coneixement aplicat. Aquestes persones no necessitaran cap subvenció. El seu coneixement, integrat en aquelles màquines, es distribuirà pel món i aportarà riquesa a la seva empresa i al seu país.

Lògicament, **per disposar de persones capaces de crear coneixement cal començar per una excel·lent educació universitària** (enginyeria, farmàcia, medicina, química). **Després, cal una segona formació industrial a l'empresa, sense perdre de vista el rigor científic.** Pot passar que en ocasions la universitat i l'empresa hagin de treballar plegades. O pot passar que diverses empreses s'hagin d'aliar per desenvolupar coneixement. El coneixement també té la seva economia i la seva massa crítica, i **aquest tipus d'aliances (empresa-empresa o empresa-universitat) són freqüents entre les companyies més competitives del món en el seu sector.**

Però **economia industrial i economia del coneixement són dues parts inseparables d'una mateixa cosa. La segona part dóna vida a la primera, i la primera suporta la segona. Qui pretengui separar les dues parts s'equivoca.**

Al nostre país tenim moltes persones subvencionades en empreses creades per poder rebre subvencions. Aquestes persones, en teoria, creen empresa. A la pràctica, alguns investiguen i alguns altres perden el temps. La sort, la casualitat o una persona excepcional poden transformar algunes d'aquestes unitats en una empresa de veritat. **L'esforç, però, no compensa.**

Hi ha altres mecanismes per ajudar a crear empreses amb un potencial veritable: capital de risc, xarxes de business angels (àngel inversor), oficines familiars que gestionen patrimonis. Aquests actors especialitzats són molt més capaços de discernir on pot haver una oportunitat i promocionar-la. **Qualsevol incentiu fiscal a aquest capital que juga a risc aconseguiria potenciar-lo i això seria millor que donar subvencions indiscriminadament.**

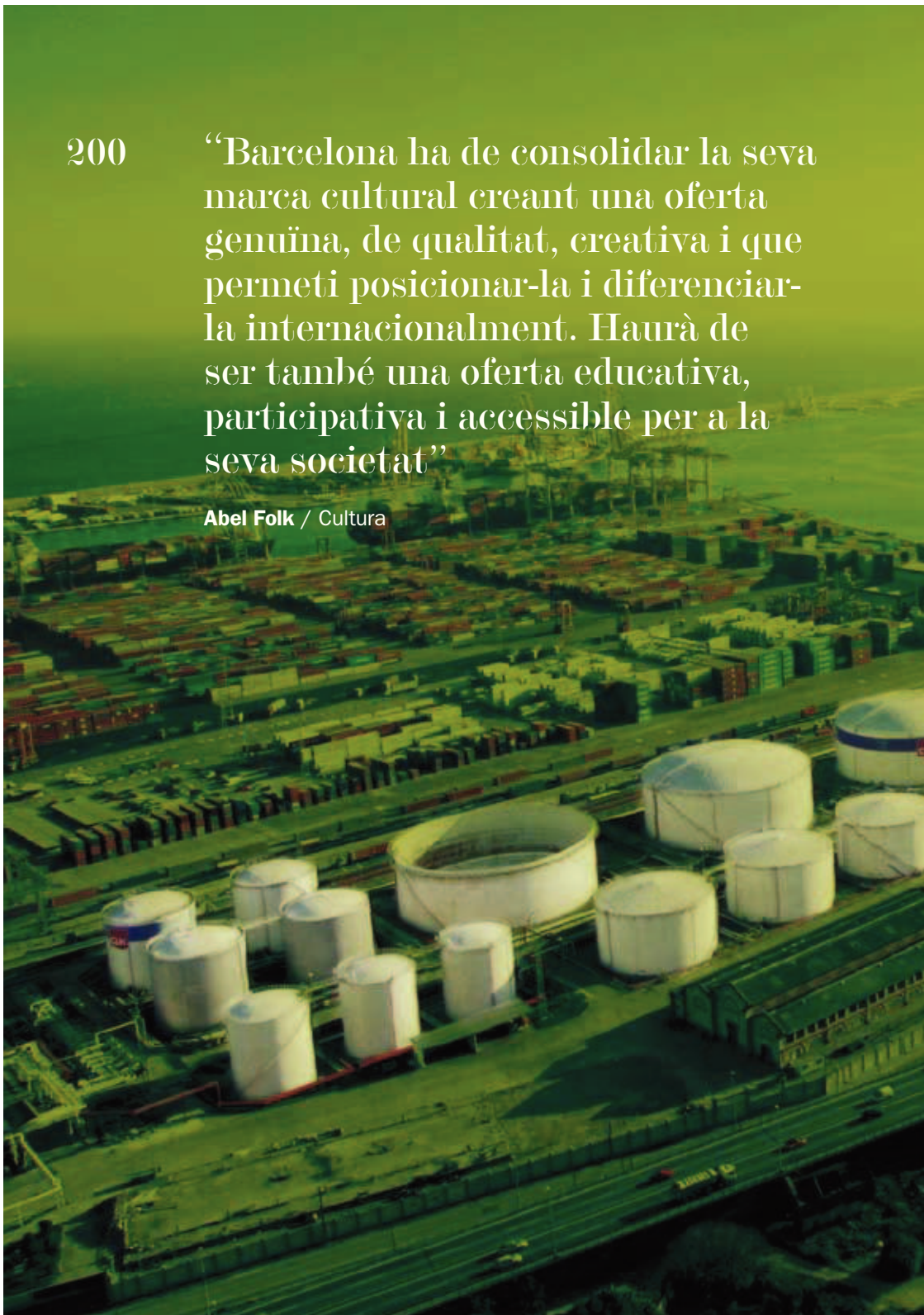
Les empreses sobre qüestions avançades naixeran si són capaces de donar suport a un procés dels que s'anomenen industrials. Es pot fer facilitant la reserva d'hotes, traslladant operacions de *call center* (centre d'atenció telefònica) a l'Índia, millorant el diagnòstic mèdic amb una segona opinió, o permetent comprar al supermercat per Internet des de casa. La seva indústria serà un procés convencional en l'àrea industrial, comercial, sanitària i turística, i gràcies a aquell coneixement milloraran els seus processos i els afegiran perspectives, mercats, serveis diferenciadors nous.

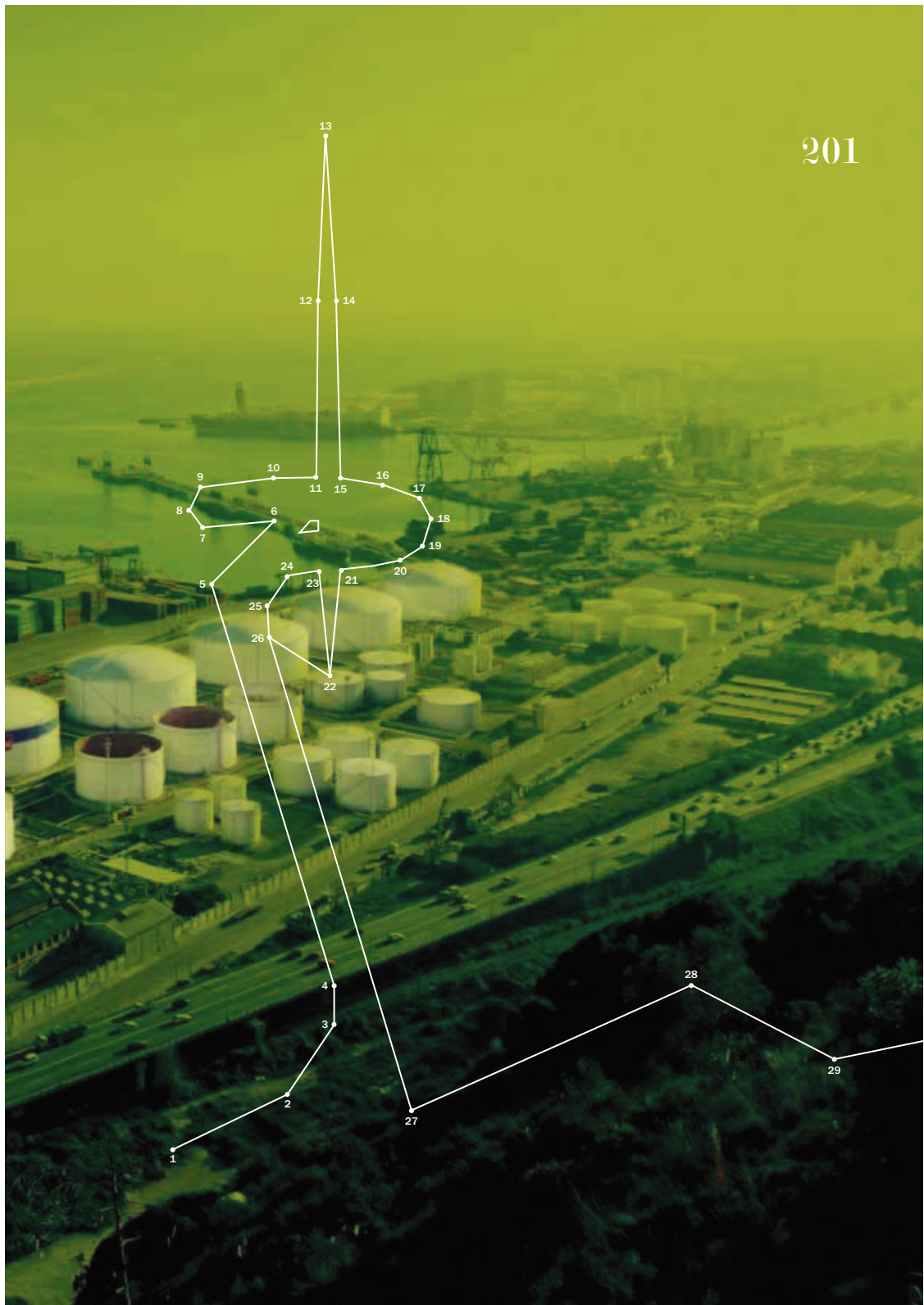
La potenciació de la societat del coneixement s'estimula empenyent i incentivant la societat industrial. Potser hem creat molts llocs de funcionaris, agències i parcs tecnològics per desenvolupar la societat del coneixement, i tot això no feia falta. Però, ara, qui ho desmunta?

200

“Barcelona ha de consolidar la seva marca cultural creant una oferta genuïna, de qualitat, creativa i que permeti posicionar-la i diferenciar-la internacionalment. Haurà de ser també una oferta educativa, participativa i accessible per a la seva societat”

Abel Folk / Cultura





Per un nou model de govern de la universitat pública

Martí Parellada

1. Amb la perspectiva que ofereixen les **dues últimes dècades, es posa de manifest l'extraordinari avenç que s'ha desenvolupat en la universitat espanyola i catalana.** No només s'ha aconseguit atendre un creixent i relativament important nombre d'estudiants, sinó que, a més, s'han aconseguit resultats destacables i que han estat elogiats de forma repetida, en apartats com la capacitat científica. El recent informe de l'OCDE sobre l'educació terciària a Espanya comparteix aquesta valoració.

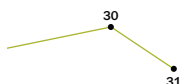
S'haurien de modificar les pautes de finançament del sistema universitari

2. La universitat juga un paper molt rellevant en el conjunt de l'economia i de la societat espanyoles. A la universitat espanyola cursen els estudis de primer i segon cicle, o de grau, 1,37 milions d'estudiants, que representen el 24%

de la població de 18 a 24 anys; el nombre de titulats l'any 2008 de primer i segon cicle, màster i doctorat, ha estat de 228.000; imparteixen la docència 105.000 professors i estan empleats a administració i serveis 55.700. La universitat pública explica el 0,6 % del PIB espanyol i el 0,8% de l'ocupació.

3. Malgrat tot, les últimes dades disponibles indiquen que continua el descens del nombre d'alumnes matriculats, per novè any consecutiu, fet que no s'ha donat en cap altre país de l'OCDE (excepte Portugal i Estònia). A més, cal assenyalar que:

- El percentatge d'alumnes universitaris sobre el total de la població de 20 a 29 anys és a Espanya del 26,2 %, 1,6 punts inferior al de la UE-27.
- El nombre d'estudiants de grau internacionals, amb residència a l'estranger, se situava a l'1%, quan al conjunt de l'OCDE assolía el 7,3%.
- La taxa de graduació espanyola, per als estudis de grau, se situava en el 32,4%, sis punts per sota de la mitjana de l'OCDE.
- El conjunt d'universitats públiques ha augmentat el nombre de professors, entre 2005 i 2008, en un 6,8%, i el personal d'administració, en un 8,2%, mentre que el nombre d'estudiants s'ha reduït en un 6,2%.



Com a contrast cal assenyalar els punts següents:

- La despesa total en I+D ha continuat augmentant la seva participació de manera ininterrompuda. L'any 2002 representava el 0,99% del PIB i el 2007 ha assolit l'1,27%, és a dir, el 0,33% de la despesa interna del sector universitari. El personal dedicat a I+D a l'ensenyament superior ha continuat augmentant fins a superar els 75.000 efectius.

En canvi, l'activitat de transferència aporta uns resultats dispars:

- **El finançament empresarial de la I+D universitària també ha continuat augmentant fins a arribar als 317,2 milions d'euros.** Aquest augment es va veure reflectit en un increment de la participació de les empreses sobre el total de la I+D universitària, i va arribar al 9% del total el 2007, per sobre de la mitjana de l'OCDE.
- L'any 2008 **el nombre de patents sol·licitades** a través de l'OEPM va ser del 492, i **ha estat creixent de forma ininterrompuda des de l'any 2000, a una taxa mitjana anual superior a l'11%.**
- **La creació de spin-offs es va reduir** de 120, l'any 2007, a 100, el 2008.

4. Tot això ens porta a pensar, **com indica l'informe de l'OCDE, que la universitat espanyola hauria de:**

- **Desenvolupar amb major intensitat les activitats de la tercera missió,** com ja fan en altres països europeus, **creant plataformes estables amb les administracions locals del seu àmbit territorial de referència.**
- **Augmentar substancialment la seva internacionalització** i, també, garantir una major dosi de mobilitat internacional del professorat.
- **Augmentar la coordinació entre els diferents nivells de govern amb competències sobre la universitat.**
- **Fer front a la reforma de l'organització del sector públic investigador** utilitzant com a referent els resultats aconseguits pels instituts, que han adoptat una personalitat jurídica independent i han establert acords amb el sector públic vinculats als resultats obtinguts.
- **Modificar les pautes de finançament del sistema universitari,** associant els recursos als objectius assolits i augmentat els ajuts públics als estudiants.
- **Preveure una modificació dels sistemes de govern de les universitats,** a fi d'aconseguir un funcionament més eficient.
- **Plantejar una política de recursos humans que doni més instruments a la universitat** per desenvolupar les seves opcions estratègiques.
- **Establir uns sistemes d'informació que possibilitin la màxima transparència a les universitats** i al sistema universitari en el seu conjunt.

5. **L'extraordinària diversitat que expressen els diferents sistemes universitaris d'Europa s'estén,** com ha posat de manifest un recent treball promogut per l'European University Association, i titulat *University Autonomy in Europe*, **a aspectes com la governança de les universitats, la política de finançament, la de recursos humans i la política acadèmica.** En aquest marc, els sistemes universitaris més sòlids, amb uns resultats més reconeguts, tendeixen a organitzar-se:

- **Amb òrgans de govern en què la presència de membres externs a la pròpia comunitat universitària és majoritària** i tenen la competència de designar el rector, i el rector, al seu torn, els degans i els directors de departament.

204

- **Amb dotacions pressupostàries més rellevants que persegueixen l'increment de l'eficiència.** Això vol dir amb una major aportació de fonts privades, i un major equilibri entre els preus públics i el sistema de beques i préstecs que combinin una major eficiència i equitat al sistema.
- **Amb una major capacitat de definir, des de la mateixa universitat, les condicions en les quals s'ha de desenvolupar la carrera acadèmica i la seva política de recursos humans** (captació i remuneració).
- **Amb una major autonomia per definir la seva oferta acadèmica i els criteris per a l'admissió d'alumnes.**
- **Amb una major transparència i avaluació de la qualitat.**

S'ha de poder decidir, des de la mateixa universitat, les condicions en les quals s'ha de desenvolupar la carrera acadèmica i la seva política de recursos humans

6. L'aprovació de la Llei de Reforma Universitària (LRU) de l'any 1983 i les adaptacions posteriors **han permès que la universitat pública espanyola i la catalana hagin avançat en els aspectes assenyalats. On aquest avenç ha estat inexistent és en la governança**, on es mantenen, tot i els canvis introduïts en la Llei Orgànica d'Universitats i la seva modificació posterior, les línies generals de la LRU. En contrast amb aquesta situació, **un nombre considerable de països europeus ha fet front a reformes**

molt rellevants en la governança de les seves universitats públiques amb les pautes següents:

- **Les universitats han anat constituint unes juntes de govern amb una presència creixent de membres externs a la universitat.**
- **Les juntes de govern tindrien entre les seves funcions les de designar el rector, directament o entre els nominats pels òrgans col·legiats de la universitat. També s'ocuparien de determinar la missió i la visió estratègica de la universitat, d'aprovar el pressupost, controlar l'executiu i assegurar-se que es compleixen els objectius.**
- Juntament amb les noves funcions de les juntes de govern, **es produeix un enfortiment del poder dels òrgans executius: el rector i el seu equip de gestió**, que, a la vegada, és designat per ell mateix.
- La major capacitat que es vol atribuir a les universitats per definir la seva orientació estratègica preveu també la **possibilitat de permetre diferents formes de govern de les universitats dins d'un mateix marc legal.**

Fer de la universitat pública espanyola i de la catalana una eina potent per contribuir al desenvolupament econòmic i social situa en el primer pla de les reformes aquelles que fan referència al govern de les universitats. Les universitats europees ens marquen el camí a seguir.

Maria Reig

205

Fa vint-i-tres anys Barcelona va iniciar un projecte que ha culminat amb èxit. La ciutat s'ha fet un lloc en el món, **ha consolidat una gran marca i té una economia molt diversificada. Ara, cal iniciar una nova etapa, més complicada, amb nous reptes als quals fer front, com la crisi i la competència global.**

Cal més sofisticació, més organització, apostar més per la qualitat i també més pel coneixement. **Cal també una plena coordinació entre el món públic i el món privat, treballar més units, consensuar noves visions i compartir noves estratègies.** El món públic ha d'ajudar el món privat a competir en un món global i competitiu, i per això calen reformes i més agilitat. **El món privat ha d'ajudar a culminar un projecte col·lectiu econòmic i social de Barcelona, un projecte que Barcelona ja fa temps que va encetar i que és un referent.**

Aquests últims quinze mesos hem estat treballant i donant idees:

- enfortint la nostra ciutat
- posicionant els nostres sectors econòmics
- cohesionant els sectors econòmics al voltant de marques sectorials
- creant aliances amb la marca de la ciutat
- i també n'ha de sortir enfortida Catalunya

Tenim talent, podem ser un laboratori d'idees. **Hem de ser un hub d'influència sectorial i un referent internacional d'allò que fem i de com ho fem.**

AGRAÏMENTS

- **Al Pla Estratègic Metropolità de Barcelona** per la llibertat amb què hem treballat.
- **Al suport dels regidors**, que han buscat solucions pràctiques i més eficients.
- A Jordi Hereu, per la seva visió de la ciutat i per un projecte ja encetat que, sens dubte, la ciutat culminarà amb l'ajuda de tots.

ALCALDE:

Com a presidenta de la Comissió Prospectiva del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, i en nom de tots els presidents de les subcomissions, **li faig lliurament del document de treball que recull les nostres propostes, idees i suggeriments, que van més enllà de les competències municipals, perquè la nostra visió de Barcelona traspasa també les fronteres de Catalunya i d'Espanya**, perquè la nostra ciutat té vocació global, i els nostres sectors no accepten fronteres ni barreres.

Estem segurs que aquestes propostes es duran a terme, i no dubteu que l'ajudarem, **comptarà amb tot el nostre suport. Si sabem crear una visió conjunta, compartir estratègies i unir forces i recursos, entusiasmarem la nostra gent, el nostre empresariat, i Barcelona acabarà entusiasmant el món.**

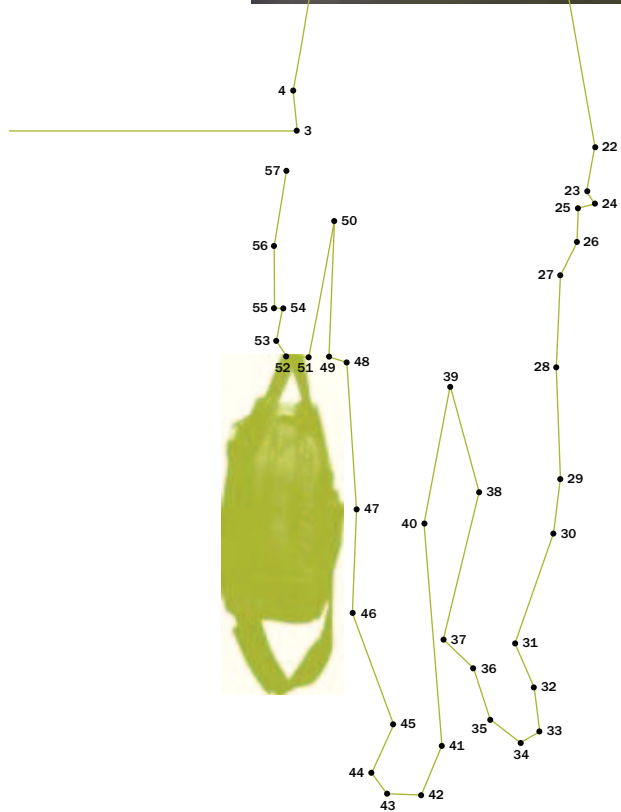
Relació de membres de la Comissió de Prospectiva i experts que han col·laborat en la definició de conclusions



1

2

208



Comissió de Prospectiva del PEMB

Maria Reig
Presidenta de la Comissió de Prospectiva

Natàlia Juan
Personal assistant de Maria Reig

Rosario Correro
Periodista redactora de la Comissió de Prospectiva

Subcomissió d'Administració pública

Joaquim Triadú
President de la subcomissió / Soci d'Advocats Garrigues

Lluís Blancafort
Director de l'àrea territorial i sectorial del PIMEC

Vicent Bosch
President de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Lluís Cases
Soci i advocat d'Advocats Garrigues

Ignacio Castejón
Advocat i assessor jurídic de FECSA-ENDESA

Carlos Cavallé
Degà emèrit d'IESE

Emilio Cuatrecasas
Soci i president d'Advocats Cuatrecasas

Salvador Estapé
Professor i gerent del Centre de Recerca Sector Públic-Sector Privat d'IESE

Francisco Longo
Professor d'ESADE

Juan José López Burniol
Notari

Carlos Losada
Director general d'ESADE

Francesc Martí Jusmet
Euroconsell

Pedro Nuevo
Professor d'IESE

Josep Maria Pascual
Expert en governança democràtica i coordinador de AERYC

Albert Raventós
Soci i advocat d'Advocats Cuatrecasas

Joan Rosell
President del Foment del Treball Nacional

Joaquim Trigo
Director executiu de Foment del Treball

Xavier Vives
Professor d'IESE

Subcomissió d'Alimentació

Josep Lluís Bonet
President de la subcomissió / President del Consell d'Administració de la Fira de Barcelona

Josep Arcas
Expresident de Nestlé España i president d'Innoval 2010 – Fira Alimentària

Jaume Blancafort
President de Confeccions

Ignacio Ferrero
Conseller delegat de Nutrexpà

Fermí Puig
Xef del restaurant Drolma

Javier Robles
President de Danone

Subcomissió d'Arquitectura de la Confrontació

Borja Ferrater
President de la subcomissió / Arquitecte

Jorge Vidal Tomàs
President de la subcomissió / Arquitecte

Jonathan Arnabat Vila
Arquitecte

Samuel Arriola
Arquitecte

Guillen Augé
Arquitecte

Jordi Ayala-Bril
Arquitecte

Pere Buil Castells
Arquitecte

Jose Ángel Cicero Torre
Arquitecte

Josep Ferrando
Arquitecte

Guillermo López
Arquitecte

Estel Ortega
Arquitecta

Ariadna Perich
Arquitecta

Marta Peris
Arquitecta

Anna Puigjaner Barberà
Arquitecta

Esther Rovira Raurell
Arquitecta

Sergi Serrat
Arquitecte

Maria Sisternas
Arquitecta

Clara Solà-Morales
Arquitecta

Roger Such
Arquitecte

José Manuel Toral
Arquitecte

Anna Vergés
Arquitecta

Joan Vítoria i Codina
Arquitecte

José Zabala Rojí
Arquitecte

Subcomissió d'Arquitectures de Transferència

Carlos Ferrater
President de la subcomissió / Arquitecte i director d'Office of Architecture in Barcelona

Fèlix Arranz
Arquitecte i director de la revista Scalae

Esteve Bonell Costa
Arquitecte i soci de Bonell i Gil Arquitectes

Mamen Domingo
Arquitecta i sòcia de Domingo Ferré Arquitectes

Borja Ferrater
Arquitecte

Llätzer Moix
Redactor en cap adjunt a Direcció de La Vanguardia

Josep M. Montaner
Arquitecte i director de l'estudi Josep M. Montaner Arquitecte

Ramon Prat
Director de Disseny Hub Barcelona

Ramon Sanabria
Arquitecte i soci de Sanabria Arquitectes Associats

Jorge Vidal Tomàs
Arquitecte

Subcomissió de Ciutadans internacionals

Karen Reith
Presidenta de la subcomissió / Gild International

Daniela Arens
Foundum

Brian Byrne
Aviador SLU

Javier Coromina
Frescota Creatividad 2.0

Ken Douglas
Private Equity

Xavier Flores
ESADE

Donna Kelley
Kelley Art Design

Sönke Lund
MMMM

Arianna Martinetto
PVBCN

Andrea Michelozzi
Comunicare Digitale

Greg Oliveau
Roo Consulting

Sabina Schladitz
Reig Capital

Peter Simons
Cohen & Simons

Flavio Soares
Soares & Avila Pereira

Jane Upton
Praesta Iberia

Andre Vanyi-Robbins
Adecq Digital

Paul Wakefield
Sales Partners Spain

Subcomissió de Cultura i Arts escèniques

Toni Albaladejo
President de la subcomissió / Director general d'ANEXA

Maria José Balañá
Presidenta de Grupo Balañá

Anna Rosa Cisqueuella
Grup 3xtr3s

Toni Coll
Director executiu de Fila 7

Jaume Colomer
President de Bissap

Àngela Domínguez
SGAE

Eduard Garre
Productor executiu de Fila 7

Jordi González
Director d'art i continguts de Focus

Manel Magriñá
Servei Telentrada de Caixa Catalunya

Daniel Martínez
President de Focus

Víctor Medem
Director adjunt d'Ibercàmera

Martín Pérez
Director de Concert Studio

Manuel Roca
Gerent d'Atrápalo

Jon Sarabia Barrutia
Responsable de Serviticket de La Caixa

Elvira Vázquez
Directora de la Fundació El Molino

Subcomissió de Cultura i Indústries creatives

Ainhoa Grandes
Presidenta de la subcomissió / Directora de la Fundació MACBA

Llucià Homs
President de la subcomissió. / Director de la Galeria Llucià Homs

Emilio Álvarez
Director de la Galeria Àngels Barcelona

Ventura Barba
Director d'operacions d'Advanced Music

Jordi Bernadó
Soci de l'Editorial ACTAR

Lluís Bonet
Director de màsters en Gestió cultural de la Universitat de Barcelona

Carlos Duran
Director de la Galeria Senda

Ariadna Delgado
Adjunta a direcció de la Fundació MACBA

Joan Francesc Marco
Director general del Teatre del Liceu

Víctor Medem
Director adjunt d'Ibercàmera

Cristian Pascual
Director Executiu d'In-Edit SL

Tito Ramoneda
President executiu de The Project

Carles R. Ríos
Director Retinas

Ricard Robles
Codirector d'Advanced Music

Marc Tapias
In-Edit SL

Subcomissió de Disseny i Indústria

Ramon Prat
President de la subcomissió / Director de Disseny Hub Barcelona

Juli Capella
Assessor de la subcomissió. / Arquitecte i director de Capella Garcia Arquitectura

Josep Abril
Dissenyador i director de Josep Abril Studio

Marta Ciurana
Dissenyadora i directora de Titati

Xavier Costa
Director de l'Escola Elisava de Disseny

Martí Guixé
Dissenyador

Jordi Montaña
Director de la càtedra de Disseny d'ESADE

Javier Nieto
Director de Santa&Cole

Marc Panero
Soci director de Base Design

Miguel Ruano
Arquitecte i consultor en sostenibilitat

Toni Segarra
Director creatiu de l'Agència S.C.P.F.*

Chu Uroz
President de MODA-FAD i director de Chu Uroz Studio

• Relació de membres de la Comissió de Prospectiva i experts que han col·laborat en la definició de Conclusions

Subcomissió d'Emprenedors

Christopher Pommerening

President de la subcomissió / Codirector d'Active Venture Partners

Albert Armengol

Fundador d'eConozco

Alfredo Bassal

Cofundador de l'Institut de la Empresa Familiar

Dídac Lee

Fundador d'Inspirit

Nick Lesser

Cofundador d'Entrepreneurs Network Barcelona

Carlos Muñoz

Fundador de Vueling

Joan Roure

Professor d'IESE

Philipp Schroeder

Cofundador de Barcelona Venture Capital Roundtable

Subcomissió d'Esdeveniments esportius

Albert Agustí

President de la subcomissió / Conseller delegat d'Havas Sport

Manuel Carreras

President de Sports Cultura Barcelona

Carlos Homedes

Director general de Nike Iberia

José Luís Nuevo

Professor d'IESE

Sandro Rosell

Director de Bonus Sports Marketing

Francisco Segura

Director general d'IGESPORT

Subcomissió d'Indústries audiovisuals

Ildefonso García-Serena

President de la subcomissió / President de Compact Response Group

Oriol Aguilà

Director d'Estratègia i Marca de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals

Tatxo Benet

President de Mediapro

Jacobo Beut

Avinyó Films

Xavier Bru

Director d'Avinyó Films

Toni Camín

President executiu d'Ovideo

Josep M. Carbonell

Conseller delegat de Cromosoma

Rosa M. Cullell

Directora general de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals

Julio Fernández

President de Filmax

Oriol Ivern

President de Cromosoma

Ferran Mascarell

Conseller delegat de RBA Audiovisuales

Joaquim Padró

President de Rodar y Rodar

Jaume Roures

Director general de Mediapro

Joan Tàpia

Col·laborador d'El Periòdic de Catalunya

Manel Vicaria

Director de Vas a ver Films

Subcomissió de Medicina privada i Innovació

Josep Baselga

President de la subcomissió / Cap del Servei d'Oncologia, Hematologia clínica i Radioteràpia H. U. Vall d'Hebron

Jesús Acebillo

President executiu de Laboratoris Novartis

Helmut Andress

President de Laboratoris LACER

Juan José Artells

Director de la Fundació SIS de Novartis

Joan Pere Barret

Cap del Servei de Cirurgia Plàstica de l'H. U. Vall d'Hebron

Pere Barri

Director del Departament de Ginecologia, Obstetrícia i Reproducció de l'Institut Dexeus

Pere Berga

Director de Gestió I+D de Laboratoris Almirall

Bonaventura Clotet

Cap de la Unitat VIH de l'H. U. Germans Trias i Pujol

Borja Corcóstequi

Instituto Microcirugía Ocular

Carlos Costa

Vicepresident del Boston Consulting Group

Deborah Cugat

Cap de comunicació de la Clínica Quirón

Ramon Cugat

Cap de Cirurgia Ortopèdica i Traumatologia de la Clínica Quirón

Antonio M. de Lacy

Cap del Servei de Cirurgia Gastrointestinal de l'Hospital Clínic de Barcelona

Santiago de Torres

President d'e-Diagnostic

Ignacio Elizalde

Gerent de la Clínica Barraquer

Alberto Esteve

President d'Isdin, S. A.

Antonio Esteve

President de Laboratoris Esteve

Fco. Javier Fernández

Director general de Recerca de CRC Corporació Sanitària

José Luís Fumanal

Director comercial nacional de Ferrer Grupo

Norbert Galindo

Conseller delegat de CRC Corporació Sanitària

Jorge Gallardo

Conseller delegat de Laboratoris Almirall

Montserrat Garcia

Balletbó Clínica Quirón

Manuel Garcia Garrido

Director general de Boehringer Ingelheim España SA

Victor Grifols

President i conseller delegat de Laboratoris Grifols

Alberto Madrigal

Coordinador general de la Clínica Barraquer

Robert Manson

Conseller delegat del Centro Médico Teknon

Jordi Martí Pi-Figueras

Director general d'AMGEN España

Bartolomé Martínez

Jover Director de la Clínica Quirón de Barcelona

Gabriel Masfurroll
President de la Clínica USP

Carles Mestre
Director de Desenvolupament Internacional de la Clínica Teknon

Raimon Miralbell
Director del Servei de Radioncologia del Centre Mèdic Teknon

Carlos Nuño
Director d'Advance Medical

José M. Palacín
Cap de cirurgia plàstica i reparadora del Centre mèdic Teknon

Jorge Planas
Director mèdic de la Clínica Planas

Joaquim Puig
Director general de Laboratoris Menarini

Marian Puig
Conseller delegat d'ISDIN

Jorge Ramantol
Director general de Ferrer Grupo

Rafael Rosell
Cap del Servei d'Oncologia Mèdica de l'H. U. Germans Trias i Pujol

Jordi Setoain
President de CETIR Grup mèdic

Jerome Silvestre
Director general de SANOFI Aventis

Rosendo Tost
Director general de Laboratoris Esteve

Joan Uriach
Membre del Consell d'Administració de J. Uriach & Cia

Eduard Valentí
Director d'operacions d'I+D de Laboratoris Esteve

Theo Van Der Loo
Gerent de Química Farmacèutica de Bayer Espanya

Anna Veiga
Directora del Banc de línies cel·lulars del Centre de Medicina Regenerativa de Barcelona

Santiago Vila
President i conseller delegat de CELO XXI

Subcomissió de Medicina i Recerca translacional

Joan Rodés
President de la subcomissió / Director d'Investigació Biomèdica de la Fundació Clínica

Fernando Albericio
Director general del Parc Científic de Barcelona

Pedro Alonso
Director del CRSI de l'Hospital Clínic

Josep M. Antó
Metge investigador de l'Institut Municipal d'Investigació Mèdica

Vicente Arroyo
Cap del Servei d'Hepatologia de l'Hospital Clínic de Barcelona

Miguel Beato
Director del Centre de Regulació Genòmica de la UPF

Carlos Buesa
Director d'Oryzon Genomics

Joan Comella
Director de l'Institut de Recerca de l'H. U. Vall d'Hebron

Manel Esteller
Director del Programa d'Epigenètica i Biologia del Càncer de l'Institut d'Investigació Biomèdica de Bellvitge

Miquel Gómez
Secretari d'Estratègia i Comunicació del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya

Ramon Gomis
Director de la Direcció d'Investigació de l'Hospital Clínic de Barcelona – Idibaps

Pedro Luis González Atienza
Responsable de nous productes i anàlisi del negoci de Laboratoris Almirall

Joan Guinovart
Director de l'Institut de Recerca Biomèdica de Barcelona

Jaume Kulisevsky
Director de l'Institut de Recerca de l'Hospital de Sant Pau

Guillem López
Vocal de la Junta de Govern de la Reial Acadèmia de Medicina de Catalunya

Vicente Ortún
Professor d'Economia i Empresa de la Universitat Pompeu Fabra

Rafael Rosell
Cap del Servei d'Oncologia Mèdica de l'H. U. Germans Trias i Pujol

Lluís Ruiz
Director de Janus Development

Joan Seoane
Cap de l'equip d'investigació en Oncologia de l'H. U. Vall d'Hebron

Antoni Trilla
Cap de Medicina Preventiva i Epidemiologia de l'Hospital Clínic de Barcelona

Antonio Zorzano
Cap de l'equip d'investigació en patologia i teràpia moleculars de l'Institut de Recerca Biomèdica de Barcelona

Subcomissió de Publicitat i Màrqueting

Ildefonso García Serena
President de la subcomissió / President de Compact Response Group

Enric Aguilera
President d'Aguilera y Asociados

Alberto Astorga
Director Creatiu Executiu de DDB

Jordi Bigues
Periodista i comunicador ambiental

Xavier Dedeu
Soci fundador de ROAD Publicidad SL

Jorge Fondón
Director general de FMRG Compact

Ramon Guardia
President de Valores & Marketing

Jordi Montaña
Professor de la Càtedra de Disseny d'Esade

Toni Segarra
Director creatiu de S.C.P.F*

• Relació de membres de la Comissió de Prospectiva i experts que han col·laborat en la definició de Conclusions

Miquel Tresserras

Degà de la Facultat de Comunicació Blanquerna de la Universitat Ramon Llull

Subcomissió de Sostenibilitat

Ramon Folch

President de la subcomissió / Director general d'ERF - Gestió i Comunicació Ambiental

Miquel Barceló

Comissionat per al Desenvolupament Sostenible de la Universitat Politècnica de Catalunya

Ramon Carbonell

Conseller delegat de COPCISA

Marcel Coderch

Vicepresident de la Comissió del Mercat de les Telecomunicacions

Sergi Ferrer-Salat

President del Grupo Ferrer Internacional

Vicente Guallart

Director de l'Institut d'Arquitectura Avançada de Catalunya

Antoni Martínez

Director de l'Institut de Recerca en Energia de Catalunya

Felip Pich-Aguilera

Arquitecte i soci de Pich Architects

Ferran Rodés

President del Patronat de la Fundació Creafutur

Salvador Rueda

Director de l'Agència d'Ecologia Urbana de Barcelona

Joan Sabaté

Director de Sabaté associats Arquitectura i Sostenibilitat

Xavier Torras

Director de comunicació i marca de Roca

Frederic Ximeno

Director general de Planificació Ambiental de la Generalitat de Catalunya

Subcomissió d'Universitats

Martí Parellada

President de la subcomissió / Director de la Fundación CyD

Salvador Alemany

President del Cercle d'Economia

Núria Basi

Presidenta del Consell Social de la Universitat Pompeu Fabra

Josep Lluís Bonet

President de Freixenet

Joaquim Coello

President del Consell Social de la Universitat de Barcelona

Josep González

President de Pimec

Josep Mateu

President de FemCat

Miquel Roca

President de la Societat Econòmica Barcelonesa d'Amics del País

Miquel Valls

President de la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

Subcomissió de Valors distintius de Barcelona

Ricard Fornesa

President d'honor de La Caixa

Lluís Bassat

President de Bassat Ogilvy Publicidad

Juan Carlos Belloso

Director per Espanya i Amèrica Llatina de Placebrands

Àngel Castiñeira

Director del Departament de Ciències Socials d'ESADE

Borja García-Nieto

Director del Grup financer Rivas y García

Juan José López Burniol

Notari

Leopoldo Rodés

Conseller del Consell d'Administració de Sogecable i president de la Fundació Macba

Joan Subirats Humet

Director de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques de la UAB

Miquel Valls

President de la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

Ponents de l'acte de presentació

Salvador Alemany

President del Cercle d'Economia i president d'Abertis

Josep Lluís Bonet

President de Fira de Barcelona i president de Freixenet

Jordi Canals

Director general de l'IESE

Fernando Echegaray

Director de l'Aeroport de Barcelona

Carlos Ferrater

Arquitecte i director d'Office of Architecture in Barcelona

Ramon Folch

Director general d'ERF Gestió i Comunicació Ambiental

Abel Folk

Actor i director de cinema i teatre

Ricard Fornesa

President de SegurCaixa Holding

Francisco Longo

Professor d'ESADE

Carlos Losada

Director general d'ESADE

Andreu Mas-Colell

President del Barcelona Graduate School of Economics

Josep Mateu

President de FemCat i president del Reial Automòbil Club de Catalunya

Joaquim Muns

Catedràtic d'Economia de la Universitat de Barcelona

Marian Puig Guasch

Conseller delegat d'ISDIN

Gonzalo Rodés

Soci de Gómez-Acebo & Pombo Abogados

Jaume Roureda

Director general de MediaPro

**Altres experts
col·laboradors****Josep Acebillo**

Arquitecte i conseller
delegat de Barcelona
Regional

Vicenç Aguilera

Director general de
Ficosa

Salvador Alemany

President del Cercle
d'Economia i president
d'Abertis

Catiana Cabrer

Directora de Barna-
Clínic

Francesc Casadesús

Director del Teatre
Mercat de les Flors

Aurora Catà

Sòcia de Seelinger y
Conde

Lourdes Cirlot

Catedràtica d'Història
de l'Art de la Universi-
tat de Barcelona

Roser Clavell

Viceconsellera d'Afers
Exteriors i Cooperació
de la Generalitat de
Catalunya

Higini Clotas

Vicepresident primer
del Parlament de
Catalunya

Agustí Cordón

Director general de Fira
de Barcelona

Pietro Cuevas

Pink Olive

Xavier de Balaguer

Director del Projecte
Moda de l'Ajuntament
de Barcelona

Pilar de Torres

Vicepresidenta de GISA

Ignasi Doñate

Director general de
Projecció Internacional
d'Organitzacions Cata-
lanes, de la Generalitat
de Catalunya

Fernando Echegaray

Director de l'Aeroport
de Barcelona

Miquel Espinet

President del FAD

Rosa M. Esteve

Restauradora i funda-
dora del Grup Tragalum

Paula Feferbaum

Directora creativa de
Clarity

Paulo Feferbaum

Director executiu de
Clarity

Senen Florensa

Director general de
l'Institut Europeu de la
Mediterrània

FAD

Foment de les Arts i el
Disseny

Isabel Galobardes

Directora de Certior i
exdirectora general de
Turisme de la Generali-
tat de Catalunya

Pere Guardiola

Director general de
La Vanguardia

Óscar Heredero

Director de l'Institut
Superior de Disseny

Francesc Homs

President d'Abertis
Logística

Josep Huguet

Conseller d'Innovació,
Universitats i Empresa
de la Generalitat de
Catalunya

Amadeo Jensana

Director de Casa Àsia

Enric Lacalle

President de Barcelona
Meeting Point

José Manuel Lara

President del Grup
Planeta

Jaime Malet

President de la Cambra
de Comerç dels EUA a
Espanya

Jordi Martí

Director de l'Institut de
Cultura de Barcelona

Ramon Mas Sumalla

Conseller d'inversions
a Inversiones Hemis-
ferio

Joan Matabosch

Director artístic del
Gran Teatre del Liceu

Joaquim Muns

Catedràtic d'Economia
de la Universitat de
Barcelona

Eusebi Nomen

Catedràtic d'Anàlisi
d'Actius Intangibles
a ESADE i candidat
d'Andorra pel canvi

Lluís Pascual

Director de teatre

Javier Peña

Arquitecte

Josep Miquel Piqué

Conseller delegat de
22@Barcelona

Víctor Pou

Professor de l'IESE

Nacho Puig

Director general de
Reversible

Àlex Rigola

Director artístic del
Teatre Lliure

Leopoldo Rodés

President del Patronat
de la Fundació MACBA

Gonzalo Rodés

Soci de Gómez-Acebo &
Pombo Abogados

Josep Lluís Rovira

Cònsol Honorari de la
República d'Estònia a
Barcelona

Xesco Serrano

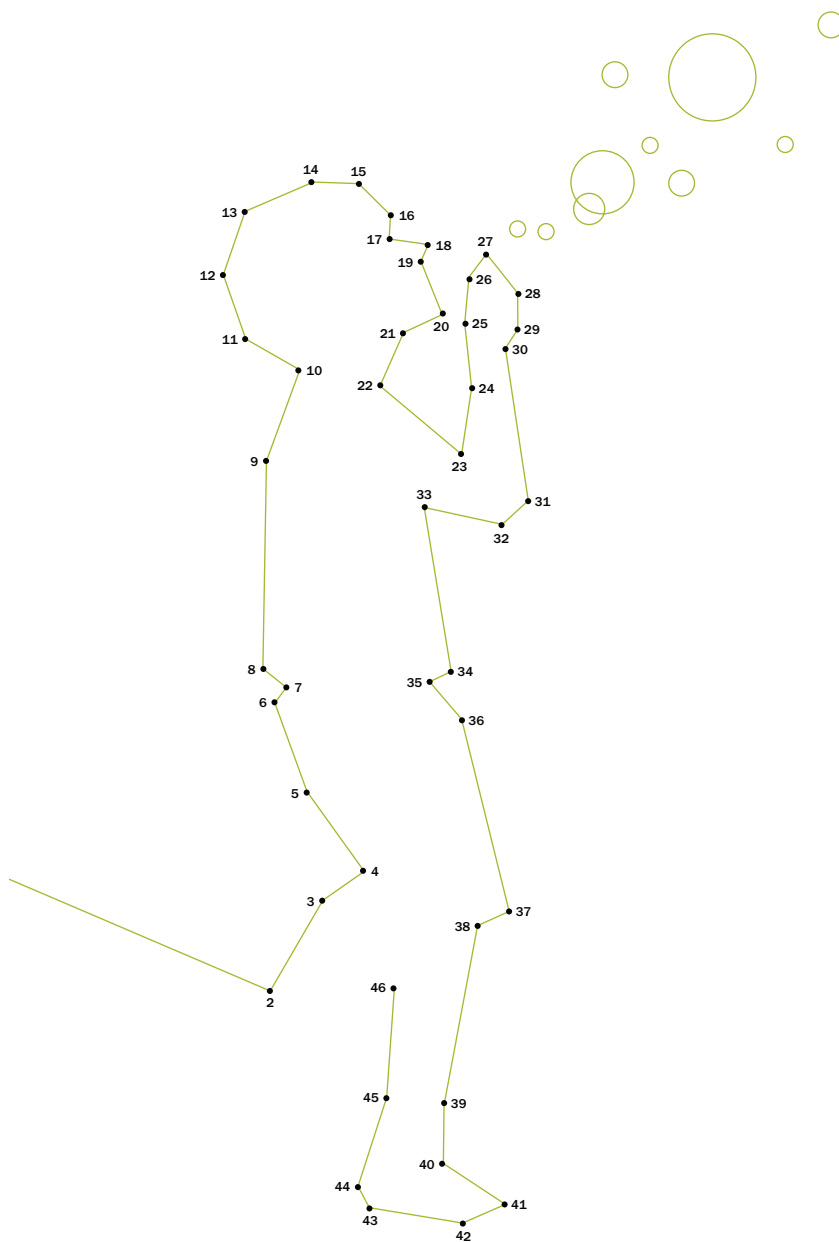
Director de l'agència de
publicitat Remake

Jordi Valls

President del Port de
Barcelona

Lluís A. Walter

Assessor de KPMG



Dibujemos la Barcelona del 2020

Trabajos

y conclusiones

de la Comisión

de Prospectiva

2009/2010

Barcelona, junio de 2010

Índice

220
**Dibujemos
la Barcelona
del 2020**

221
Presentación

222
**El porqué de la Comisión
de Prospectiva**

224
Los éxitos del pasado

224
Las principales limitaciones

225
Los obstáculos por vencer

225
Los problemas por resolver

226
**Los nuevos escenarios que
deben tenerse en cuenta**

226
¿Qué hay que hacer?

227
Las palancas de cambio

227
Liderazgo

228
Gestión

229
Administración

229
Educación

230
Transversalidad

231
Sostenibilidad

231
Influencia

231
Masa crítica

232
Sociedad

232
Nuevo modelo económico

233
Condiciones necesarias

234
Conclusiones

Dibujemos la Barcelona del 2020

Presentación

Barcelona entra en una etapa decisiva. **En los próximos diez años la ciudad y su área metropolitana se enfrentarán a un conjunto de retos globales que, si no se resuelven bien, pueden poner en cuestión el modelo de ciudad** cohesionada, creativa, industrial, tolerante y de progreso que las generaciones anteriores han construido.

La crisis económica global con efectos locales en la que estamos inmersos provoca desorientación y pesimismo, así como paro y falta de perspectivas. Además, nos encontramos en un momento en el que **la sociedad civil percibe un cierto declive de la ciudad** y reclama una fuerte apuesta por Barcelona y su área metropolitana. Se espera que Barcelona **lídere un proyecto económico y social que nos posicione como urbe global y de calidad, a la vez que permita** superar un cierto desencanto imperante. Este posicionamiento que se espera reclama **apostar por una educación de calidad**, lejos de un sistema que presenta demasiadas lagunas, **e impulsar con fuerza el tejido industrial**. También se necesitan apuestas para que el turismo sea de calidad, esté bien integrado en nuestra ciudad, y para que comporte una ocupación que aporte valor al conjunto del sistema. La sociedad civil reclama también para Barcelona más centros de decisión y un mayor rendimiento de nuestras infraestructuras, así como recuperar con más fuerza la presencia exterior, incluidos los mercados emergentes, de nuestras empresas.

Ha llegado el momento de apostar enfáticamente por la economía del conocimiento y el espíritu empresarial, una apuesta que debe ser sincera, alejada de la cultura de la subvención y basada en el reconocimiento de que el tejido industrial es la base de nuestro futuro. Ahora hablamos mucho de la economía del conocimiento y la iniciativa emprendedora, pero

una parte relevante de lo que pasa tanto en la una como en la otra es marginal y fruto de la subvención. **La verdadera economía del conocimiento se apoya en una sólida economía industrial y**, si no creemos en ella, la iniciativa emprendedora tiene un futuro difícil.

Las inquietudes y las apuestas del empresario de la ciudad y su área metropolitana requieren **actuaciones firmes, contundentes, comprometidas y sostenidas en el tiempo para evitar la más que posible decadencia de una Barcelona** ubicada en una Europa cada vez más periférica en el discurso global.

Algunos empresarios señalan también que con la normalización de las administraciones públicas democráticas **el papel de la sociedad civil se ha ido desdibujando**. Debemos encontrar la manera de **lograr que su grado de implicación sea superior y efectivo**. Es importante su inserción en aspectos de planificación, gestión y decisión sobre los elementos que determinan la competitividad del territorio. Este rol tendría que ser válido tanto para la sociedad civil organizada como para profesionales y empresas individuales. Su conocimiento sobre muchas materias con las que trabajan día a día es especialmente útil para encontrar las mejores soluciones a los retos que plantea la Barcelona metropoli-



tana. Una vez dicho esto, cabe señalar también que la sociedad civil tiene parte de culpa de la situación actual debido a la **pasividad demostrada durante los últimos años y su renuncia al liderazgo colectivo. El asociacionismo sectorial tampoco ha sido suficientemente activo ni ambicioso** y no ha sabido impulsar el relieve generacional necesario para dar cabida a cambios y nuevas inquietudes.

Sin embargo, Barcelona, pese al clima de pesimismo en el que nos encontramos, tiene las condiciones necesarias para hablar del futuro con optimismo. Tiene una **marca conocida** y reconocida en el ámbito mundial, pero es necesario gestionarla mejor, asociándola con valores tales como los de la creatividad, la sostenibilidad, la innovación y la iniciativa emprendedora. Tiene **una infraestructura industrial y logística viable y un nivel de competitividad muy razonable según los estándares europeos**. Deberíamos ser capaces de construir sobre todo eso un futuro con entusiasmo. Tenemos unos ciudadanos que han demostrado holgadamente su capacidad de superar las adversidades y contribuir con esfuerzo y entusiasmo para un proyecto colectivo. Además,

la crisis actual no nos debe hacer perder de vista que Barcelona ha superado con éxito crisis pasadas reinventándose y saliendo más reforzada de ellas.

No podemos perder más tiempo, tenemos que aprovechar la crisis, el talento ciudadano y la situación de cierto saneamiento económico de la ciudad para tomar decisiones estratégicas para hacer frente a la situación actual y al decaimiento, y convertir la situación actual en un proceso de avance con la implicación de todos. Ahora bien, para hacerlo necesitamos convicción y un liderazgo compartido.

En este contexto, el Plan Estratégico presenta datos que nos pueden ayudar a lograr esta convicción y propone un plan de acción y una estructura de gestión que aportan el liderazgo compartido.

Maria Reig

Presidenta de la Comisión de Prospectiva del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona

26 de mayo de 2010

El porqué de la Comisión de Prospectiva

El Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (PEMB) creó, en febrero de 2009, la Comisión de Prospectiva del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona con **el objetivo de realizar una radiografía de la situación en los sectores económicos más importantes de la ciudad y su área metropolitana**, sus carencias más evidentes, así como las acciones que se tendrían que emprender por fortalecerlos. Esta Comisión de Prospectiva ha trabajado en paralelo con otros procesos de reflexión estratégica, que deben permitir confluir en un nuevo relato económico para nuestra área metropolitana. El análisis

coincidente que el Instituto Cerdà, a través del proyecto URBE, ha realizado con grandes empresas e instituciones de la metrópolis, la identificación de escenarios que Horwath ha desarrollado con metodologías innovadoras de análisis estadístico y de tendencias, o la colaboración de expertos internacionales como Greg Clark y la contribución de instituciones clave como la OCDE, permiten dibujar con fuerza una nueva agenda para la Barcelona del 2020.

La Comisión de Prospectiva no ha incidido especialmente en las infraestructuras, porque ha

considerado que tenemos, como sociedad, suficiente información en este terreno como para poder tomar las decisiones estratégicas más apropiadas. También ha querido **ir más allá de la incipiente capitalidad mediterránea, para que ésta no signifique cerrarnos en un ámbito limitado. Nuestra vocación debe ser global y nuestra área de influencia debe ser el mundo.**

Para llegar a un conocimiento detallado de cada segmento económico de la ciudad y su área metropolitana se crearon las siguientes subcomisiones:

- **Administración pública**
- **Alimentación**
- **Arquitectura de la Confrontación**
- **Arquitecturas de Transferencia**
- **Barcelona, referente sostenibilista**
- **Ciudadanos internacionales**
- **Cultura y Artes escénicas**
- **Cultura, Industrias creativas y Arte**
- **Diseño e Industria**
- **Emprendedores nacionales y extranjeros**
- **Acontecimientos deportivos**
- **Industrias audiovisuales**
- **Marca y Valores distintivos de Barcelona**
- **Medicina e Investigación translacional**
- **Medicina privada e Innovación**
- **Publicidad, Marketing y Prensa escrita**
- **Universidad: Desarrollo, Investigación e Innovación**



Estas **diecisiete subcomisiones** han convocado a **más de 300 empresarios y expertos en cada uno de los sectores analizados**. Este documento y los que le siguen son el fruto de las cincuenta reuniones realizadas con los empresarios y expertos, así como de las muchas horas dedicadas para hacer el análisis y las propuestas. A todos ellos les queremos agradecer el esfuerzo, y al Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona, la libertad que nos ha otorgado para trabajar, tanto en la forma como en el contenido.

Este documento recopila las acciones necesarias para fortalecer la economía de la ciudad, que llamamos *proyectos transformadores*, y el esbozo de algunas acciones específicas.

1) Proyectos transformadores.

Son aquellos proyectos que benefician en general a todos los habitantes y empresarios de cualquier sector económico de Barcelona y de su área metropolitana, y que tienen la capacidad de transformar la economía. Un ejemplo es la agilización de la administración, porque favorece a todos y no sólo a un grupo económico determinado. Los hemos agrupado en diez áreas que consideramos palancas de cambio.

2) Plan de acción específico para cada subcomisión.

En la publicación definitiva de las conclusiones se incluirán las acciones que benefician principalmente a un sector concreto, aunque la ciudad en general también saque provecho, como por ejemplo la creación de una página web con todos los espectáculos que se pueden ver en Barcelona y su área metropolitana en un momento determinado, una demanda específica de los empresarios del sector de las industrias creativas, pero también un elemento clave para otros sectores como el turismo, la hostelería o las ferias y congresos. De momento, en este documento de trabajo se esbozan algunas de las acciones. Esta apu- esta para basar el análisis de los más de 300

expertos en las percepciones **ofrece una oportunidad única de conocer como ve y escucha la ciudad a todo este conjunto de profesionales y empresarios de Barcelona.**

Se ha constatado también que los administrados a menudo desconocen aquello que la Administración está haciendo, tal vez por la falta de comunicación por parte de la misma Administración. Por ejemplo, una de las peticiones más reiteradas en las diferentes

subcomisiones es la posibilidad de realizar trámites a través de Internet, cosa que deja patente que no se conocen suficientemente bien las posibilidades que ofrece la Administración, porque los trámites por Internet ya son una posibilidad en la actualidad. Este déficit de comunicación entre la Administración y la sociedad debe hacernos reflexionar sobre la forma en que se transmite la acción de gobierno, que dificulta la asunción de proyectos compartidos.

Los éxitos del pasado

Antes de empezar a analizar el presente de Barcelona y su área metropolitana, hagamos un repaso del pasado para ser conscientes de nuestros puntos fuertes y de nuestras debilidades.

Barcelona ha demostrado:

- Ser creativa, innovadora y atrevida.
- Ser capaz de definir un proyecto innovador de ciudad.
- Saber implicar a la ciudadanía y los sectores económicos y sociales.
- Saber organizar grandes actos y operaciones de catálisis (Juegos Olímpicos, "Barcelona ponte guapa", procesos de participación).

Objetivos conseguidos:

- Crear un modelo propio de transformación urbanística.
- Mejorar significativamente la calidad de vida de los ciudadanos.
- Crear y posicionar la marca *Barcelona*.
- Generar confianza y autoestima en los barceloneses.
- Promover y estimular el espíritu emprendedor.
- Consolidar sectores económicos clave.
- Dotarse de infraestructuras determinantes para la competitividad y el desarrollo (apertura al mar, aeropuerto, puerto y otras infraestructuras culturales y sociales).

Las principales limitaciones

Según los empresarios y los expertos consultados, Barcelona y su área metropolitana se enfrentan a **limitaciones que tienen que saber convertir en oportunidades:**

- Es una **marca** consolidada en el ámbito internacional pero **demasiado asociada al tiempo libre y a las vacaciones. Es preciso que se asocie a otros atributos.**
- Es una ciudad moderna pero **tiene que adaptarse con fuerza a los requerimientos**

de la nueva sociedad del conocimiento y del talento.

- Es muy activa, pero **Gobierno municipal y sectores económicos necesitan compartir nuevos objetivos y estrategias.**
- Hay **demasiada atomización en los sectores económicos** y se pierden muchas oportunidades por **falta de conectores intersectoriales.**

Los obstáculos por vencer

La situación actual tiene unos determinados vicios o inercias que se deberían cambiar antes de emprender cualquier otra acción.

- Se necesita **una mayor iniciativa y ambición emprendedora** para superar los retos sociales y económicos emergentes.
- La amenaza del **localismo autocomplaciente** puede impedirnos ser globales y competitivos.
- Los éxitos del pasado pueden nublar las oportunidades del presente y del futuro.
- **La estructura administrativa tiene que estar también al servicio de la competitividad y de la iniciativa emprendedora** para facilitar la actividad económica.
- **La competitividad debe ser nuestro objetivo** y la acción del Gobierno, de las empresas y de la sociedad civil debe centrarse en mejorar.

- **Es preciso renovar el modelo de colaboración entre el sector público y el privado** sobre unas bases que promuevan una visión compartida.
- Es preciso **superar la aversión al cambio**, tanto por parte de la Administración como por una parte significativa de la sociedad influyente.
- Es preciso hacer emerger **un nuevo modelo de liderazgo con valores renovados** y totalmente diferentes de los anteriores.
- Es preciso **compartir las decisiones estratégicas y apoyarlas**.
- Las **apuestas estratégicas tienen que prolongarse en el tiempo** con ambición y mantener el enfoque en áreas clave.
- **Los servicios públicos tienen que ser prioridad de la Administración** y se deben gestionar con más **calidad y eficiencia**.

Los problemas por resolver

Si en el punto anterior se describían inercias genéricas, en éste se abordan problemas concretos de nuestra economía:

- **Poca influencia internacional de la economía** de Barcelona y su área metropolitana.
- **La economía de la ciudad, altamente diversificada, tiene que mantener un peso industrial** que complemente y de competitividad a una creciente terciarización.
- **El talento nacional e internacional es la clave para la nuestra competitividad**, y es preciso reforzar las políticas y los programas dirigidos a su atracción y también retención, sin olvidar el papel clave de nuestro sistema educativo.
- **El fracaso escolar y el reto de la integración de la población recién llegada en un sistema educativo necesariamente trilingüe** debe ser una prioridad nacional.
- Tenemos que **consensuar una visión de la ciudad**. La descoordinación o la falta de

consenso en proyectos urbanísticos o infraestructuras comportan retrasos o, muchas veces, oportunidades perdidas.

- **La universidad no ha alcanzado los niveles de excelencia deseables ni se ha acercado al sistema productivo.**
- El turismo, que ha tenido una fuerte eclosión en los últimos años, debe integrarse y crear sinergias con otros sectores. **Se tiene que apostar por un turismo urbano de calidad.**



- En una ciudad densa como la nuestra, **las políticas de vivienda son claves para retener a la población joven.**
- Se necesita una **apuesta firme y decidida por la Barcelona metropolitana**, que es la Barcelona real, e ir más allá vertebrando la Gran Región.
- **La calidad de vida, la seguridad y los servicios públicos de calidad son elementos clave** para garantizar nuestra competitividad.
- La tolerancia no tiene que confundirse con la **tolerancia de los comportamientos incívicos por parte de la población.**
- La **competitividad, basada en la calidad, debe ser nuestra guía.**
- Plena **integración del 15% de población inmigrante.**

Los nuevos escenarios que deben tenerse en cuenta

El escenario mundial ha cambiado. **Las ciudades se enfrentan a una realidad diferente y no pueden hacer frente aisladamente a los retos globales.** Es el momento de hacer las cosas de manera diferente, de estudiar y de aprender de una sociedad más caótica y diversa, teniendo en cuenta el factor tiempo real, que permite que cada vez más ciudadanos tengan acceso y contribuyan a la creación de la información y la opinión. **No se puede abordar ninguna reforma sin tener presentes los siguientes condicionantes:**

- **La globalización** económica, política, social y cultural es un hecho.
- Las **ciudades actúan como impulsoras y catalizadoras de la nueva economía.**
- **La proyección internacional de las ciudades depende de la internacionalización de su actividad económica.**
- Las ciudades son **cada vez más interdependientes** porque no pueden hacer frente aisladamente a estos retos globales.
- Las ciudades **serán más influyentes que los Estados.**
- Las ciudades **influyen más allá de sus territorios** y crean redes y coaliciones internacionales.
- El **mundo bascula hacia Oriente** y Europa ya hace tiempo que ha dejado de ser el centro y referente cultural.
- Las ciudades deben **hacer de la sostenibilidad y la adaptación al cambio climático un motor de su desarrollo** y de su calidad de vida, entendiendo que la sostenibilidad no es sólo medioambiental, sino económica y social.

¿Qué hay que hacer?

Barcelona no puede continuar equivocándose o viviendo con autocomplacencia. Debemos fortalecernos para afrontar los retos de la globalización. Con la mirada puesta en el 2020, hay margen para hacer cambios en profundidad, pero otras muchas ciudades evolucionan rápidamente y no será fácil posicionarse en el mundo global. Cuanto antes mejor, debemos:

- Definir los ejes de posicionamiento de la marca *Barcelona* y gestionarla de manera global y compacta.
- Consensuar una visión ambiciosa para llegar a ser:
 - Competitivos
 - Referentes
 - Líderes
 - Influyentes
- Unir las fuerzas políticas, sociales y empresariales para conseguir estos objetivos.
- Hacerlo con creatividad, originalidad y atrevimiento.

Las palancas de cambio

En la construcción de un área metropolitana diferente, con el año 2020 como horizonte, no se puede improvisar. Hay que emprender una serie de cambios. De las reuniones organizadas por la Comisión de Prospectiva para captar la opinión de empresarios y expertos, han surgido **demandas comunes en todos los sectores económicos** que han aparecido en la práctica totalidad de las subcomisiones abiertas. Este hecho nos ha llevado a destacar diez **palancas de cambio**, o dicho de otra manera, diez bloques en los que se debe actuar ya que son **conditio sine qua non** para que el resto de las demandas, las concretas que han surgido de cada subcomisión, puedan ser reales.

Por lo tanto, las palancas de cambio afectan, activan y ponen en marcha a todos los sectores. Las áreas de intervención identificadas son esenciales si queremos que los cambios pedidos por los empresarios de cada una de las áreas económicas concretas sean posibles. Por ejemplo, en el punto que hace referencia a la educación, se pide que se potencie la cultura emprendedora, desde la etapa infantil hasta la universitaria; si eso se hace, obviamente tendrá repercusión en todos los sectores económicos de la ciudad. Por ello, la educación se considera una palanca de cambio.

Otro ejemplo de este tipo de demandas reiteradas es la necesidad de una colaboración público-privada, que se incluye en la primera de las diez palancas de cambio.

- **Liderazgo**
- **Gestión**
- **Administración**
- **Educación**
- **Transversalidad**
- **Sostenibilidad**
- **Influencia**
- **Masa crítica**
- **Sociedad**
- **Nuevo modelo económico**



Liderazgo

Una de las **debilidades** detectadas en la sociedad actual es la **falta de liderazgo, tanto en el sector público como en el privado**. El sector privado no se ha organizado lo suficiente como para alcanzar objetivos comunes ni para establecer sinergias entre los diferentes sectores de la economía.

Los retos de competitividad global no los podemos afrontar solos. Necesitamos un nuevo modelo de liderazgo. Es preciso, por lo tanto, **un pacto que permita unir las fuerzas y los recursos del mundo público y del mundo privado**. Las múltiples posibilidades de asociación público-privada están infrutilizadas.

El nuevo modelo público y privado del Área Metropolitana de Barcelona debería tener una **visión compartida** (mediante observatorios), y los actores público y privado deberían encontrar fórmulas con distintos grados de **coplanificación, codecisión, cogestión y co-inversión**. Hay que buscar fórmulas más imaginativas, más allá de la participación del 51% del sector público en proyectos; quizás sea el momento de plantearse otros porcentajes que estimulen una participación privada con posibilidades de implicarse en la gestión. **Hay que superar la idea del control basado en la propiedad.**



El modelo se basa también en la **corresponsabilidad** y su objetivo es estimular todos los actores implicados para abordar un proyecto común, compartir información, planificar conjuntamente, buscar sinergias y crear estrategias. La vieja fórmula de **la Administración como origen de toda actividad debe ser sustituida por la implicación creciente de los actores privados**.

Puntualmente hemos detectado que algunos empresarios sugieren la necesidad de que los instrumentos de que dispone la ciudad para atraer la atención del mundo y para dinamizar la economía (como **agencias oficiales de los gobiernos u otras instituciones públicas o privadas**) **se transformen o se potencien**, para incrementar su proactividad, su creatividad y su agresividad, puesto que es evidente que, con su actuación actual, no pueden frenar el proceso de declive en el que nos encontramos inmersos.

Proyectos transformadores:

- Crear nuevas fórmulas de **colaboración público-privada** en todos los ámbitos.
- Construir la *Gran Barcelona*. Barcelona tiene que **consolidar su área metropolitana y su región** como centro servidor de una Cataluña abierta al mundo y país de excelencia.
- Para hacerlo posible, Barcelona y su área metropolitana deberían aumentar su autonomía y sus competencias, asegurando al mismo tiempo una mayor eficiencia en las decisiones estratégicas.
- Barcelona debe liderar las políticas de Cataluña.

Gestión

Proponemos un nuevo modelo de gestión que tenga como valores **la agilidad, la eficiencia, la optimización de recursos, la generación de valor y la garantía del interés público así como de la calidad de los servicios**, evitando la dispersión de objetivos y el despilfarro de recursos de la comunidad. Hay que transformar las actuales inercias en políticas de progreso.

El sector público tiene que gestionar buscando la eficiencia del sector privado y del mundo de la empresa, tanto en la corrección eficaz de los defectos colectivos que se plantea como en la gestión de los recursos económicos públicos.

La ciudad moderna debe ser gestionada como una empresa, buscando siempre los retornos económicos y sociales. La gestión pública tiene que encontrar mecanismos para **incorporar valores de buen gobierno**, del mismo modo que lo hacen las empresas privadas, e introducir mecanismos de evaluación continuada.

También proponemos empezar un proceso de debate sobre la necesidad del Área Metropolitana de tener estructuras propias de planificación, con la posibilidad de crear empresas metropolitanas específicas con modelos de gestión privada. Por otra parte, hoy la Administración se encarga de la gestión de muchos servicios, que después subcontrata al sector privado. Es preciso **debatir** si tal vez **la Administración tendría que tener sólo el papel de controlador de la garantía del interés público**, con procesos de control para mantener la calidad.

Proyectos transformadores:

- **Coordinar las políticas de Barcelona y Cataluña, España y la Unión Europea.**
- Coordinar los objetivos públicos y privados.
- Orientar la inversión pública a campos que generen valor económico y social.
- Crear **un organismo para potenciar y gestionar la marca Barcelona**.

- Crear **observatorios para impulsar planes estratégicos sectoriales y gestionar las marcas sectoriales**.
- Crear un **órgano de gobierno y de gestión específico para el Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona**, para garantizar su cumplimiento.

Administración

El Área Metropolitana de Barcelona debe tener una administración **ágil, trilingüe y orientada a la creación de actividad económica**. Debe ser más *business friendly* (**cercana a la actividad económica**) y **transformar su cultura** (marcada en ciertas ocasiones por la burocracia, la lentitud, la opacidad, la despreocupación por los resultados y la orientación hacia el control) **hacia la facilitación de la actividad y el establecimiento de prioridades**.

Los **empresarios no perciben la Administración como facilitadora de su actividad, sino como un obstáculo para su competitividad**. Es necesario implantar un modelo de administración que pueda garantizar el interés público, que sea más eficiente, con inspecciones de oficio y procedimientos sancionadores más eficaces. Con el nuevo modelo, el empresario es el responsable de iniciar su actividad económica, sin esperar la autorización de la Administración, **que tendría que ejercer su control a posteriori**. Es el mismo principio que aplica Hacienda, con éxito. Se trata de cambiar la actual cultura de la *autorización* por la de la *comunicación*.

La Administración tendría que garantizar el respeto al ciudadano y al empresario profesional debidamente titulado y no tratar al ciudadano como a un menor de edad irresponsable. También es necesario trabajar para reducir la diferencia entre la percepción del tiempo que tienen los empresarios y la Administración.

Proyectos transformadores:

- Conseguir una Administración enfocada a la **generación de valor**.
- Crear una vía de **procesos administrativos rápidos**, como la *vía T* de las autopistas de peaje.
- Crear una **e-Administración** basada en los nuevos valores (principio de confianza pero con una tutela, a posteriori, más efectiva y de interés público).
- Avanzar hacia la **gobernanza democrática** como un nuevo modelo de gobernación.
- Mejorar la gestión y la calidad de la información que se ofrece al público.

Educación

Antes de nada se debería reconocer el valor de la educación como base fundamental para el futuro. Es una de las palancas de cambio **clave para la competitividad, el conocimiento y la convivencia**. Tendría que ser la herramienta para dar oportunidades a todo el mundo, no sólo a las élites, por lo tanto es fundamental **aspirar a la excelencia** en la educación.

Cataluña debe plantearse la reforma del actual modelo educativo para conseguir que sea **generadora de talento y orientarlo a la actividad económica y a la productividad**. Con nuevos valores, como fomentar una mayor cultura del cambio y del riesgo desde las primeras etapas de la educación y tender a una educación holística –que incluya, por ejemplo, la prevención de la salud en las escuelas– y multidisciplinar.

La **formación continuada es otra asignatura pendiente**; a partir de ahora será necesario formarse a lo largo de toda la vida, un campo en el que se podría dar entrada a la inversión del sector privado.

Si el talento es la base de la ciudad del futuro, son prioritarias la formación del talento propio y la retención del foráneo, porque el

talento es lo que atrae más talento. Es difícil llegar a tener una buena educación superior sin tener una buena educación primaria, y difícilmente llegaremos a posicionarnos como ciudad receptora de talento con un índice de fracaso escolar del 30%.

Es posible alcanzar la excelencia; de hecho, Barcelona lo ha conseguido en el campo de las escuelas de negocios y se ha convertido en la única ciudad europea en tener tres escuelas de negocios entre las cien mejores del mundo.

Proyectos transformadores:

- Conformar un **modelo educativo** que permita **la excelencia** y el **progreso social** de las personas.
- **Combatir el fracaso escolar.**
- **Trilingüismo** en las aulas de educación primaria, secundaria y universitaria.
- **Internacionalización de la universidad** (de docentes y de alumnado).
- **Cambiar la mentalidad de las universidades en relación con el mundo empresarial**, pero también la de **la empresa en relación con la universidad**. El nuevo modelo de relación tendría que ser más interactivo, más eficaz y reformar la gobernanza.
- Incentivar una educación basada en la **innovación y la creatividad** y apostar por ellas como herramientas de competitividad.
- Educar a futuros **emprendedores**, sin aversión al riesgo, ni miedo al cambio.
- Atraer escuelas y **colegios internacionales**.
- **Garantizar una formación profesional de calidad** como elemento indispensable para la competitividad de la economía.

Transversalidad

El concepto de *transversalidad* es uno de los más innovadores e importantes si queremos cambiar la manera de gestionar la ciudad. La transversalidad tendría que ser la clave del modelo económico y social de Barcelona. En una sociedad interdisciplinaria y compleja

como la actual **no se puede continuar abordando los negocios sólo desde una perspectiva unisectorial como se ha hecho hasta ahora**. Es preciso tener una visión más global y ser capaces de abrir el ángulo, de implicar a todos los sectores económicos en un proyecto económico determinado, de crear una red. En nuestra sociedad todo está relacionado, es una pérdida constante de oportunidades que las empresas de un sector no cuenten ni se relacionen con las de otros sectores. Un ejemplo sería conseguir la conexión entre el sector del conocimiento y el productivo, y otro, la colaboración entre el sector del turismo y el de la cultura para obtener un beneficio conjunto de los visitantes que llegan en Barcelona.

Tendríamos que conseguir que la transversalidad, **el beneficio de las posibles sinergias intersectoriales**, sea nuestra manera propia de hacer, de crear un modelo económico, que **sea nuestro factor clave de diferenciación y competitividad**.

Este apartado incluye las medidas necesarias para establecer vínculos entre diferentes sectores de la economía. En este sentido, es prioritario estimular políticas para **integrar el mundo productivo, el del conocimiento y el financiero**.

Proyectos transformadores:

- Acercar **investigación y empresa**, con el objetivo de mejorar la relación entre la universidad y el mundo empresarial. Conseguir que el **mundo productivo y el del conocimiento** estén más conectados, con el fin de crear más empresas y más patentes.
- Desarrollar **estrategias de fertilización cruzada** entre los diferentes sectores económicos, de manera que en un modelo se puedan implicar empresas de diferentes sectores económicos y evitar así la excesiva sectorización de la economía.
- Fomentar la transversalidad entre las diferentes áreas de conocimiento en la **educación y la innovación**.
- Impulsar **plataformas intersectoriales**.



Sostenibilidad

En el nuevo modelo de Barcelona y su área metropolitana la **sostenibilidad** debe ser un **referente**. Tendríamos que ser capaces de conseguir unir el nombre de la ciudad a la filosofía de la sostenibilidad. Es un objetivo factible, porque se trata de una actividad económica aún emergente y de un mercado con muchas posibilidades de crecimiento y de negocio.

Ahora bien, si hemos incluido la sostenibilidad como palanca de cambio no es por su vertiente de negocio, sino como criterio para gestionar la ciudad en cualquier ámbito. La sostenibilidad debe ser también una aspiración en el desarrollo de **políticas sociales y económicas**.

Proyectos transformadores:

- Gestión de las **inversiones públicas teniendo en cuenta su** impacto en el PIB.
- **Evitar el despilfarro**.
- Cambio en los criterios de otorgamiento de **ayudas y de subvenciones**: más orientadas al retorno económico y social.
- Políticas de **prevención**.
- Políticas de **planificación de los flujos migratorios**.
- Desarrollo urbano basado en la **convivencia y la sostenibilidad**.

Influencia

La Barcelona metropolitana tiene que apostar claramente por **la excelencia como herramienta de influencia internacional**.

Además, tenemos que asociar la marca *Barcelona* a nuestros valores y emplearla para consolidar la presencia y la visibilidad exterior de la ciudad y de su territorio. Hemos aprendido del pasado que no podemos continuar con el exceso de confianza en la marca después de la difusión que supuso la celebración de los Juegos Olímpicos. Es prioritario ampliar la visión de la marca *Barcelona* ligada al urbanismo, la arquitectura y el turismo urbano así como dotarla de otros contenidos que ahora no tiene.

Proyectos transformadores:

- Consolidar una **marca polidérmica** y gestionarla con dedicación.
- Conseguir más **relevancia internacional**.
- Colaborar con entidades internacionales para mejorar las condiciones para **atraer a empresas**; la reputación de las empresas que se implantan en una ciudad genera reputación en la ciudad.
- Crear **redes y coaliciones con otras ciudades**.
- Diseñar las **estrategias teniendo en cuenta el ámbito metropolitano y también el ámbito global**.
- Crear **modelos propios** que puedan ser exportables.
- Diseñar **modelos de influencia geopolítica y económica**.
- Convertir el **aeropuerto de Barcelona** en un instrumento para ganar influencia política y de conocimiento.
- Atraer instituciones de gobernanza global.

Masa crítica

Lograr más masa crítica es necesario para competir en un mundo global. Tenemos que ser capaces de ganar peso, de actuar como un área metropolitana, fusionando empresas, instituciones, centros de investigación I+D e, incluso, universidades.

Barcelona tiene que lograrlo en una doble vertiente, por una parte **reconociendo el Área Metropolitana** como su territorio natural (no es lo mismo hablar de un área de 1,5 millones de habitantes que de una de más de 3 millones) y por otra, **aumentando la dimensión de sus empresas**. Pero Barcelona no sólo tiene que pensar en términos de área metropolitana, sino de región.

Para que se reconozca el Área Metropolitana es fundamental **una movilidad en red y rápida para aumentar la operatividad**. El problema de la Barcelona metropolitana es que los crecimientos que se han producido históricamente (residenciales o por actividades económicas) han antecedido a las inversiones en infraestructuras de transportes, un sistema de crecimiento que tendría que cambiar.

Por otra parte, la sociedad tecnológica actual también nos permite **reducir la movilidad obligada**. Por una parte, con el uso de las nuevas tecnologías y por la otra, con la mezcla de usos residenciales y de actividades económicas, con la descentralización de servicios. En este sentido se tienen que crear centros tecnológicos en núcleos urbanos que ofrezcan todo aquello necesario para no tener que desplazarse a núcleos más grandes.

También es necesaria la **distribución de servicios y equipamientos a lo largo del territorio metropolitano**, para conseguir más cohesión. Si bien es cierto que las ciudades serán consideradas las empresas del siglo XXI, cuanto mayor sea la empresa, mejor.

Proyectos transformadores:

- Desarrollar **el ámbito metropolitano y apostar por la región de la “Gran Barcelona”**.
- **Cataluña** tiene que asociarse a la **marca Barcelona**.
- Crear políticas que faciliten la adquisición de más **dimensión por parte de las empresas**, para poder competir globalmente.
- Diseñar las políticas de movilidad en clave de futura región metropolitana.

Sociedad

Barcelona y el Área Metropolitana deben hacer evolucionar su modelo de sociedad. La preocupación para **mantener y mejorar la calidad de vida** debe continuar, y convertirse en uno de sus objetivos. La calidad de vida viene determinada por los sistemas educativo, sanitario, de atención social y de vivienda así como por el espacio público, que son también los factores que más influyen en la configuración tanto del capital humano como del capital social.

La ciudad tiene que luchar para asociar su modelo de convivencia con **el deporte, la cultura, así como un urbanismo y una vivienda innovadores, que deben convertirse en sus nuevos ejes vertebradores**.

La *e-participación* (participación electrónica) tiene todas las características necesarias para convertirse en una herramienta habitual de comunicación entre la Administración y los ciudadanos.

Proyectos transformadores:

- Fomentar la *e-participación* (participación electrónica) en todos los ámbitos.
- Políticas enfocadas a **generar oportunidades** más que a dar continuidad al sistema **actual de otorgamiento de subvenciones**.
- Políticas de **prevención** como elemento clave de la calidad de vida.
- Impulsar **políticas transversales** (urbanismo, vivienda, deporte y salud).
- Mejora de la seguridad ciudadana como punto fundamental.

Nuevo modelo económico

Barcelona debe hacer que su modelo económico evolucione construyendo una **economía basada en el conocimiento, la diferenciación, la productividad y la excelencia, con el fin de alcanzar la plena competitividad**. Es prioritario incentivar y potenciar proyectos emergentes o innovadores, de más valor añadido en los sectores de tecnologías de la información, audiovisuales, biomedicina o I+D. Pero cuando se pide una economía basada en el conocimiento no

significa necesariamente olvidar aquellos sectores industriales en los que somos referentes y tenemos masa crítica (sanidad, farmacia o, incluso, automoción, pese a sus dificultades actuales) sino todo lo contrario, se debe continuar apoyándolos. **El futuro de las ciudades depende del mantenimiento de una actividad industrial potente y con prestigio, que constituya la base para la implantación de nuevas industrias de alto valor añadido.**

La apuesta por la creatividad que debe hacer cualquier ciudad moderna no puede ir en detrimento del apoyo a todo aquello que ya existe y funciona. Con esta condición, la Barcelona metropolitana debe tener mecanismos para **fomentar la actividad económica en sectores emergentes**, sobre todo en aquellos que **pueden generar puestos de trabajo** para perfiles profesionales de un cierto nivel.

La Barcelona metropolitana tiene que aspirar a lograr una **economía diversificada**, que potencie los **sectores económicos clave** y fomente la **transversalidad, la cooperación y el espíritu emprendedor**. Para poder conseguir estos hitos es fundamental el papel de los *business angels* (ángeles inversores) y de otras fórmulas previstas para aportar capital

en fases de creación y de desarrollo de las empresas. En este campo es necesario también potenciar la figura del *broker* y del analista, que sean capaces de relacionar el mundo del conocimiento y la innovación con el mundo productivo y de facilitar la conversión del conocimiento en producción.

Proyectos transformadores:

- Fomentar **políticas para atraer capital y talento**.
- Impulsar proyectos con espíritu internacional, relacionados con el desarrollo empresarial del Área Metropolitana.
- Mejorar las condiciones para **atraer a compañías internacionales** (infraestructuras, simplicidad administrativa, ventajas fiscales, colegios internacionales).
- Estimular la creación de **fondo de capital riesgo** y atraer a los que existen.
- Planificar **infraestructuras** teniendo en cuenta la competitividad internacional.
- Políticas de fomento de la **transversalidad y la cooperación intersectorial**.
- Diseñar políticas **de estímulo al emprendedor** y a la innovación.
- **Apoyar a agrupaciones internacionales** de los sectores productivos de Barcelona y su área metropolitana.

Condiciones necesarias

Los cambios propuestos y los proyectos transformadores del apartado 8 no serán posibles si no se dan las condiciones siguientes:

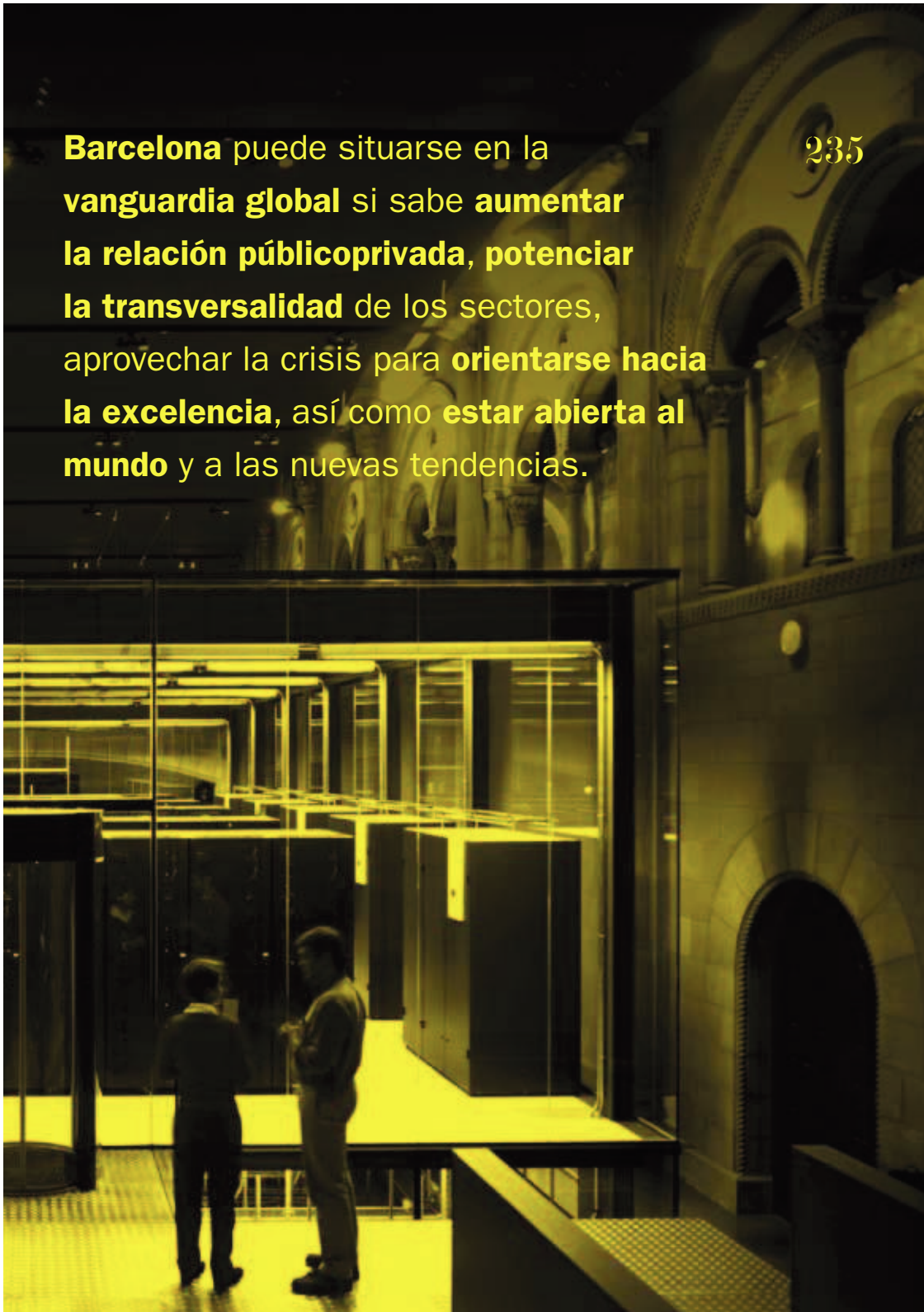
- **Colaboración público-privada:**
 - Para rehacer el modelo productivo.
 - Para superar los retos globales.
 - Para facilitar las reformas necesarias.
- **Coordinación de las estrategias políticas** de Barcelona, Cataluña y España.
- **Apostar por una educación de calidad.**

Además, sería conveniente asegurarse, en la medida de lo posible, el cumplimiento de las propuestas surgidas en las subcomisiones, mediante la **creación de un órgano de gobierno y de gestión específico para el Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona**, para garantizar que se hagan realidad los cambios propuestos (liderazgo y gestión).



Barcelona puede situarse en la **vanguardia global** si sabe **aumentar la relación públicoprivada, potenciar la transversalidad** de los sectores, aprovechar la crisis para **orientarse hacia la excelencia**, así como **estar abierta al mundo** y a las nuevas tendencias.

235



Painting the Barcelona of 2020

**Work and
conclusions of
the Prospection
Committee**

2009/2010

Barcelona, June 2010

Contents

240
**Painting
the Barcelona
of 2020**

241
Presentation

242
**The Reason for the
Prospection Committee**

244
Past Successes

244
Main Limitations

245
Obstacles to be Overcome

245
Problems to be Solved

246
**New Scenarios to be
Considered**

246
What Needs to be Done?

247
The Levers of Change

247
Leadership

248
Management

249
Administration

249
Education

250
Transversality

250
Sustainability

251
Influence

251
Critical Mass

252
Society

252
New Economic Model

253
Necessary Conditions

254
Conclusions

Painting the Barcelona of 2020

Presentation

Barcelona is entering a decisive phase. **Over the next 10 years, the city and metropolitan area will face a number of global challenges that, if not adequately resolved, may challenge the model of cohesive, creative, industrial, tolerant city of progress that has been built by previous generations.**

The global economic crisis with local effects, in which we are currently immersed, is causing disorientation and pessimism, as well as unemployment and a lack of prospects. Furthermore, we are in a moment when **civil society is perceiving a certain decline of the city** and demanding a strong commitment by Barcelona and the metropolitan area. Barcelona is expected to **lead an economic and social project that positions us as a global, quality city, while making it possible to overcome a certain reigning disenchantment.** This anticipated positioning demands **a commitment to quality education**, far removed from a system that has too many gaps, **and the forceful promotion of an industrial fabric.** Commitments are also needed to ensure quality tourism integrated into our city, which leads to employment and adds value to the system as a whole. Civil society also demands more decision centres for Barcelona and greater use of our infrastructure, as well as more forceful recovery of the foreign presence (including in emerging markets) of our companies.

The moment has arrived to make a firm commitment to the knowledge economy and to entrepreneurship, a commitment that must be sincere, removed from the culture of subsidies, and based on the recognition that the industrial fabric is the foundation of our future. Today, we talk about the knowledge economy and entrepreneurial initiative, but a significant part of both of these concepts is marginal and the result of subsidies. **The true knowledge economy rests on a solid industrial economy** and if we do not believe in this, the future does not look bright for entrepreneurial activity. The concerns and the commitments of the

business community to the city and metropolitan area require **firm, concrete actions that are sustained over time in order to prevent a more-than-possible decay of a Barcelona** located in a Europe that is increasingly peripheral in global discourse.

Some entrepreneurs also point out that, with the normalization of democratic public administrations, **the role of civil society has become blurred.** We must find the way **for its level of involvement to be greater and more effective.** It is important for civil society to be involved in aspects of planning, management and decision-making with regard to elements that determine the competitiveness of the territory. This role should be valid for both organized civil society and for individual professionals and businesses. Their knowledge of the many areas in which they work on a daily basis is especially useful for finding the best solutions to the challenges facing metropolitan Barcelona. Having said that, we also need to point out that **civil society** bears part of the blame for the current situation due to the **passivity it has shown in recent years and its renunciation of collective leadership. The sectoral association movement has not been sufficiently active or ambitious** and has not been able to drive the generational renewal needed to give room to changes and new concerns.



Yet, despite a certain climate of pessimism, Barcelona has the necessary conditions to be able to talk about the future with optimism. It has a **recognized brand** that is known worldwide, but the brand needs to be better managed and associated with values such as creativity, sustainability, innovation and entrepreneurial initiative. It has a **viable industrial and logistics infrastructure** and a **very acceptable level of competitiveness by European standards.** We must be able to use all of this to build a future with enthusiasm. We have citizens who have, time and again, shown their ability to overcome adversity and contribute with effort and enthusiasm to a collective project. Furthermore, the current crisis should not make us lose sight of the fact that Barcelona has successfully overcome past crises by reinventing itself and emerging stronger than before.

We cannot lose any more time; we must take advantage of the crisis, the talent of the people and the fact that the finances of the city are undergoing a certain clean-up to take strategic decisions to deal with the current situation and the decay and to turn the current situation into a process of progress with the involvement of everyone. But to do this, we need conviction and shared leadership.

In this context, the Strategic Plan presents data that can help us to reach this conviction and propose an action plan and management structure that contribute to shared leadership.

Maria Reig

Chair of the Prospection Committee of the Barcelona Metropolitan Strategic Plan

26 May 2010

The Reason for the Prospection Committee

In February 2009, the Barcelona Metropolitan Strategic Plan (PEMB) created the Prospection Committee of the Barcelona Metropolitan Strategic Plan with **the aim of taking an x-ray of the situation in the most important economic sectors of the city and its metropolitan area**, their most evident shortcomings and the actions that should be taken to strengthen them. This prospection committee has worked in parallel with other processes of strategic reflection that have made it possible to come together in a new economic discourse for our metropolitan area. The concurrent analysis that the Institut Cerdà carried out through the URBS project with large companies and institutions of the city, the identification of scenarios that Horwath has developed using innovative statistical and trend analysis methodologies, and the collaboration of international

experts such as Greg Clark and the contribution of key institutions such as the OECD make it possible to confidently set out a new agenda for the Barcelona of 2020.

The prospection committee has not acted specifically on infrastructures because it felt that, as a society, we have sufficient information in this regard to be able to take the most appropriate strategic decisions. It also wanted to **move beyond the incipient status as a Mediterranean capital, so that this does not mean locking ourselves in a limited environment. Our vocation must be global and our area of influence, the world.**

The following subcommittees were created in order to achieve accurate knowledge of each economic segment of the city and its metropolitan area:

- Public Administration
- Food
- Confrontation Architecture
- Transference Architecture
- Barcelona, a Reference in Sustainability
- International Citizens
- Culture and Performing Arts
- Culture, Creative Industries and Art
- Design and Industry
- National and Foreign Entrepreneurs
- Sporting Events
- Audiovisual Industries
- Distinctive Brand and Values of Barcelona
- Medicine and Translational Research
- Private Medicine and Innovation
- Advertising, Marketing and Press
- Universities: Development, Research and Innovation

These 17 subcommittees have called together more than 300 entrepreneurs and experts in each of the sectors being analysed. This and the following documents are the result of the 50 meetings held with entrepreneurs and experts and of the many hours dedicated to analysis and proposals. We would like to thank all of them for their effort, and the Barcelona Metropolitan Strategic Plan for the freedom they have allowed us to work, in terms of both form and content.

This document sets out the actions needed to strengthen the economy of the city, which we call *transformational projects*, and provides an outline of some specific actions.

Transformational Projects.

These are the projects that benefit, in general, all the inhabitants and entrepreneurs of any economic sector of Barcelona and its metropolitan area and which have the ability to transform the economy. One example is the speeding up of administration because it is of benefit to all and not just to a specific economic group. We have grouped these projects into 10 areas that we consider to be levers of change.

Specific action plan for each subcommittee.

The final published version of the conclusions will include the actions that mainly benefit a specific sector, even though the city as a whole may benefit from it, such as the creation of a website listing all the shows that can be seen in Barcelona and the metropolitan area at a particular time, a specific demand of the creative sector, but also a key element for other sectors such as tourism, catering and fairs and congresses. For the moment, this working document will provide an outline of some of the actions. This decision to base the analysis of more than 300 experts on perceptions **provides a unique opportunity to discover how this group of Barcelona professionals and entrepreneurs see and feel the city.**

It has also been seen that the public is often unaware of what the administration is doing, perhaps due to the lack of communication on the part of the administration. For example, one of the most often repeated requests to the different subcommittees is the possibility of performing administrative procedures over the Internet, which shows the lack of awareness of these services, procedures over the Internet are already possible. This lack of communication between the administration and society should cause us to reflect on the way in which the actions of government are transmitted, which is hampering the adoption of shared projects.



Past Successes

Before analysing the present situation of Barcelona and metropolitan area, we will briefly examine the past in order to obtain an idea of our strong and weak points.

Barcelona has shown the following:

- Creativity, innovation and daring.
- The ability to define an innovative project for the city.
- Involvement of the people in the economic and social sectors.
- The ability to organize large events and catalytic operations (Olympic Games, "Barcelona posa't guapa", participatory processes).

Objectives achieved:

- Creation of our own model of urban transformation.
- Significant improvement in the quality of life of the citizens.
- Creation and positioning of the Barcelona brand.
- Generation of confidence and self-esteem among the people of Barcelona.
- Promotion and stimulation of the entrepreneurial spirit.
- Consolidation of key economic sectors.
- Provision of infrastructure that determines competitiveness and development (opening the city to the sea, airport, port and other cultural and social infrastructure).

Main Limitations

According to the entrepreneurs and experts consulted, Barcelona and its metropolitan area have **limitations, which we must be able to turn into opportunities:**

- Barcelona is an internationally consolidated **brand** but is **too closely associated with leisure and holidays. It needs to be associated with other attributes.**

- It is a modern city but **must firmly adapt to the requirements of the new knowledge society** and talent society.
- It is very active, but **the municipal government and economic sectors need to share new objectives and strategies.**
- There is **too much fragmentation in the economic sectors** and many opportunities are lost due to the **lack of inter-sector connectors.**



Obstacles to be Overcome

The current situation is beset by certain vices or inertias, which need to be changed before any other action is taken.

- **Greater initiative and entrepreneurial ambition** are required in order to overcome emerging social and economic challenges.
- The threat of **self-satisfied localism** may prevent us from being global and competitive.
- The successes of the past may overshadow the opportunities of the present and the future.
- **The administrative structure must also be at the service of competitiveness and entrepreneurial initiative** in order to facilitate economic activity.
- **Competitiveness must be our objective** and the action of government, business and civil society must be aimed at improving competitiveness.
- **The model of collaboration between the public and private sectors needs to be renewed** on a footing that promotes a shared vision.
- We need to **overcome the aversion to change** by both the administration and a significant part of influential society.
- We need to encourage the emergence of **a new model of leadership with renewed values**, totally different from the previous values.
- We need to **share strategic decisions and provide support for them**.
- **Strategic commitments must be extended over time** with ambition and the focus must be kept on key areas.
- **Public services must be a priority for the administration** and must be managed with greater **quality and efficiency**.

Problems to be Solved

Whereas the previous point described the generic inertias, this point deals with the specific problems of our economy:

- **Little international influence of the economy** of Barcelona and metropolitan area.
- **The economy of the city, which is highly diversified, must maintain industrial weight** to complement and provide competitiveness to a growing tertiary sector.
- **National and international talent is key to our competitiveness** and we need to strengthen policies and programmes aimed at attracting and retaining it, not forgetting the key role of our educational system.
- **School failure and the challenge of integrating the newly-arrived population** in an **educational system that is trilingual by necessity** must be a national priority.
- We must **agree on a vision of the city**. The lack of coordination or agreement in urban projects or infrastructure leads to delays and, often, lost opportunities.
- **The universities have not achieved desirable levels of excellence or adapted to the production system**.
- Tourism, which has expanded strongly in recent years, needs to integrate and create synergies with other sectors. **A commitment must be made to quality urban tourism**.
- In a densely populated city such as ours, **housing policies become key to retaining the young population**.
- We need a **firm and decisive commitment to metropolitan Barcelona**, which is the real Barcelona, and to go further in providing the backbone to the Great Region.

- **Quality of life, safety and quality public services are key elements** for ensuring our competitiveness.
- Tolerance should not be confused with **tolerance of uncivil behaviour by the public**.

- **Competitiveness based on quality must be our guide.**
- Full **integration of the 15% of the population made up by immigrants**.

New Scenarios to be Considered

The global scenario has changed. **Cities are facing a different reality and cannot meet global challenges alone.** It is time to do things differently, to study and to learn from a more chaotic and diverse society, bearing in mind the real-time factor, which increasingly allows the public to access and contribute to generating information and opinion. **No reform can be undertaken without taking into account the following conditions:**

- Economic, political, social and cultural **globalization** is a fact of life.
- **Cities act as drivers and catalysts of the new economy.**
- **International projection of cities depends on the internationalization of their economic activity.**
- Cities are **increasingly interdependent** because they cannot meet these global challenges alone.
- Cities **will be more influential than states**.
- Cities **have influence beyond their territories** and create international networks and coalitions.
- **The world is leaning toward the East** and Europe has long ceased to be the cultural centre and reference.
- Cities must **make sustainability and adaptation to climate change a driving force of their development** and their quality of life, understanding that sustainability is not just environmental but also economic and social.

What Needs to be Done?

Barcelona cannot continue to make mistakes or live complacently. We need to become strong in order to face the challenges of globalization. With a view to 2020, there is room for making profound changes, although many other cities will evolve rapidly and it will not be easy to establish a position in the global world. We need to do the following as soon as possible:

- Define the axes for positioning the Barcelona brand and managing it in a global and compact manner.
- Agree an ambitious vision in order to become:
 - Competitive
 - A reference
 - Leaders
 - Influential
- Join political, social and entrepreneurial forces to reach these goals.
- Do so with creativity, originality and daring

The Levers of Change

Building a different metropolitan area by 2020 cannot be improvised. A number of changes must be undertaken. The meetings organised by the prospection committee to canvass the opinion of entrepreneurs and experts have produced **demands common to all economic sectors**, which have arisen in practically all the subcommittees. This has led us to highlight ten **levers of change** or, in other words, ten blocs in which actions must be taken that are **essential** for the other specific demands that arose from each subcommittee to be realized.

The levers of change thus affect, activate and set in motion all sectors. The areas of intervention identified are essential if we want the changes demanded by the entrepreneurs in each of the specific economic areas to be possible. For example, in the point referring to education, there is a demand to strengthen entrepreneurial culture from childhood to university; if this is done, it will obviously have repercussions on all the economic sectors of the city. Education is therefore considered a lever of change.

Another example of this type of repeated demand is the need for public-private collaboration and is included in the first ten levers of change.

- **Leadership**
- **Management**
- **Administration**
- **Education**
- **Transversality**
- **Sustainability**
- **Influence**
- **Critical**
- **Mass**
- **Society**
- **New Economic Model**



Leadership

One of the **weaknesses** detected in current society is the **lack of leadership in both the public and private sectors**. The private sector is not sufficiently organized to achieve common goals or to establish synergies between the different sectors of the economy.

We cannot meet the challenges of global competitiveness alone. A new leadership model is needed. **An agreement** is thus required **that makes it possible to join the forces and resources of the public and private sectors**. The many opportunities for public-private association are underused.

The new public-private model of the Barcelona metropolitan area must be a **shared vision** (by means of observatories) and the public and private actors must find formulas with different levels of **joint planning, joint decision-making, joint management and joint investment**. More imaginative formulas must be sought, beyond the 51% participation of the public sector in projects; this may be the moment to consider other percentages of participation that stimulate private participation with the possibility of getting involved in the management. **We must get past the idea of control based on ownership.**

The model is also based on **joint responsibility** and its objective is to stimulate all the actors involved so that they approach a joint project, share information, plan together, look for synergies and create strategies. The old formula of **the administration as the source of all activity must be replaced by the growing involvement of private actors.**

We have found that some entrepreneurs suggest the need for instruments available to the city to attract the attention of the world and to stimulate the economy (such as **official government agencies and other public and private institutions**) **to be transformed or potentiated**, in order to increase their proactivity, creativity and aggressiveness, as their current action is clearly incapable of slowing the process of decline in which we find ourselves.

Transformational Projects:

- Create new formulas for **public-private collaboration** in all areas.
- Build the "Greater Barcelona". Barcelona must **consolidate its metropolitan area and its region** as the server centre of a Catalonia open to the world and a country of excellence.
- To make this possible, Barcelona and its metropolitan area must increase their independence and their competencies, while ensuring greater efficiency in strategic decisions.
- Barcelona must lead the policies of Catalonia.



Management

We propose a new management model with the following values: **speed, efficiency, optimization of resources, generation of value and guaranteed public interest and quality of services**, while avoiding dispersion of objectives and waste of community resources. The current inertias need to be turned in to policies of progress.

The public sector must manage with an eye to the efficiency of the private sector and the business world both in the effective correction of collective defects and in the management of public economic resources.

The modern city must be managed like a business, always seeking economic and social returns. Public management must find mechanisms to **incorporate values of good government**, in the same way as is done by private companies, and introduce mechanisms of continuous assessment.

We also propose opening up a process of debate on the need for the metropolitan area to have its own planning structures, with the possibility of creating specific metropolitan companies with private management models. Furthermore, the administration is, today, responsible for managing many services, which are later subcontracted to the private sector. We need to **debate** whether the **administration should have only the role of controller of the guarantee of public interest**, with control processes to maintain quality.

Transformational Projects:

- **Coordination of the policies of Barcelona and Catalonia, Spain and the European Union.**
- **Coordination of public and private objectives.**
- Orientation of public investment toward areas that generate economic and social value.

- Creation of a **body to potentiate and manage the Barcelona brand**.
- Creation of **observatories to promote strategic sectoral plans and manage sectoral brands**.
- Creation of a **government and management body specifically for the Barcelona Metropolitan Strategic Plan** in order to ensure its fulfilment.

Administration

The Barcelona metropolitan area must have an administration that is **rapid, trilingual and aimed at creating economic activity**. It must be more **business-friendly and transform its culture** (marked on occasion by bureaucracy, slowness, opacity, lack of concern for results and a tendency to control) **toward facilitating activity and establishing priorities**.

Entrepreneurs do not see the administration as facilitating their activity but as an obstacle to their competitiveness. It is necessary to implement a model of administration that can ensure public interest, is more efficient with trade inspections and more efficient sanction processes. In the new model, the entrepreneur is responsible for initiating economic activity, without waiting for authorization from the administration, **which must exercise control after the fact**. This is the same principle successfully applied by the taxation department. This involves changing the current culture of authorization to one of communication.

The administration must guarantee respect for the public and for duly accredited professional entrepreneurs and not treat citizens as irresponsible children. It is also necessary to work to reduce the difference between the perception of time of entrepreneurs and of the administration.

Transformational Projects:

- Achieve an administration focused on **generating value**.

- Create a route for **rapid administrative processes**, like the automatic toll lane at motorway tolls.
- Create an **e-administration** based on new values (principle of trust, but with more effective subsequent oversight of public interest).
- Move toward **democratic governance** as a new model of governance.
- Improve the management and quality of the information provided to the public.

Education

First and foremost, it is necessary to acknowledge the value of education as an essential foundation for the future. It is one of the levers of change that are key to **competitiveness, knowledge and coexistence**. It should be a tool to provide opportunities to everyone, not just to the elites; it is therefore essential to **aspire to excellence** in education.

Catalonia must consider the reform of the current educational model so that it **generates talent and orients it toward economic activity and productivity**. With new values, such as promoting a greater culture of change and risk from the early stages of education and a tendency toward a holistic (including, for example, preventive health care in schools) and multidisciplinary education.

Ongoing training is another pending assignment and from now on, it will be necessary to undergo training throughout life - an area where the private sector could invest.

If talent is the basis of the city of the future, training our own talent and retaining outside talent are priorities because talent attracts talent. It is difficult to have good higher education without good primary education and we will not situate ourselves as a city that attracts talent with a 30% school-failure rate.

It is possible to achieve excellence; in fact, Barcelona has achieved it in the area of business schools and has become the only European city with three business schools among the world's top 100.

Transformational Projects:

- Construct an **educational model** that allows **excellence** and **social progress**.
- **Combat school failure**.
- **Trilingual** primary, secondary and university classrooms.
- **Internationalization of universities** (faculty and students).
- **Change the mentality of the universities regarding the business world** and that of **enterprise regarding universities**. The new relationship model should be more interactive and more effective and should reform governance.
- Provide incentives for education based on **innovation and creativity** and commit to them as tools for competitiveness.
- Educate future **entrepreneurs**, without aversion to risk or change.
- Attract **international schools and colleges**.
- **Ensure quality vocational training** as an essential element for the competitiveness of the economy.

Transversality

The concept of *transversality* is one of the most innovative and important concepts if we wish to change the way the city is managed. Transversality must be the key to the economic and social model of Barcelona. In an interdisciplinary, complex society like ours, **it is not possible to continue to approach business from the perspective of just one sector, as has been done up to now**. A more global vision and wider perspective is required that allows us to involve all economic sectors in a given economic project in order to create a network. In our society, everything is related; it is a constant waste of opportunities for com-

panies of one sector not to count on or relate to the other sectors. An example is achieving a connection between the knowledge sector and the production sector, or cooperation between tourism and culture to jointly benefit from visitors to Barcelona.

We must make transversality, **the use of potential inter-sector synergies**, our way of working, of creating an economic model and **the key factor that differentiates us and makes us competitive**.

This section includes the measures needed to establish links between the different sectors of the economy. In this regard, the priority is to stimulate policies aimed at **integrating production, knowledge and finance**.

Transformational Projects:

- Bringing **research and enterprise** together in order to improve relations between the universities and the business world. Forging a stronger connection between **production and knowledge** in order to create more companies and more patents.
- Develop **cross-fertilization strategies** between the different economic sectors, so that one model can involve companies from different economic sectors, thereby preventing excessive fragmenting of the economy into different sectors.
- Encourage transversality between the different areas of knowledge in **education and innovation**.
- Promote **inter-sector platforms**.

Sustainability

In the new model of Barcelona and its metropolitan area, **sustainability** must be a **reference**. We must be able to link the name of the city to the philosophy of sustainability. This is a practicable goal because it is an emerging economic activity and a market with much scope for growth and business.



However, if we have included sustainability as a lever of change it is not because of its business aspect but as a criterion for managing the city in any area. Sustainability must be an aspiration, too, in the development of **social and economic policies**.

Transformational Projects:

- Management of **public investment, taking into account its effect on GDP**.
- **Preventing waste**.
- Changing criteria for awarding **grants and subsidies**, so that they are more oriented toward economic and social returns.
- **Prevention policies**.
- Policies for **planning migratory movements**.
- Urban development based on **coexistence and sustainability**.

Influence

Metropolitan Barcelona must make a clear commitment to **excellence as a tool for international influence**.

Furthermore, we must associate the **Barcelona brand** with our values and use it to consolidate the **presence and visibility of the city and its territory abroad**. We have learned from the past that we cannot continue to be overconfident in the brand following the diffusion resulting from hosting the Olympic Games. It is a priority to expand the vision of the Bar-

celona brand, linked to urban development, architecture and urban tourism, and to provide it with other content that it does not yet have.

Transformational Projects:

- Consolidate a **multifaceted brand** and manage it carefully,
- Achieve greater **international relevance**.
- Collaborate with international bodies in order to improve conditions for **attracting companies**; the reputation of the businesses that set up in a city generate a reputation for the city.
- Create **networks and coalitions with other cities**.
- Design **strategies taking into account the metropolitan and global levels**.
- Create **our own models** that can be exported.
- Design **models of geopolitical and economic influence**.
- Convert **Barcelona airport** into an instrument for gaining political influence and knowledge.
- Attract institutions of global governance.

Critical Mass

Achieving critical mass is necessary to compete in a globalized world. We must be able to gain in stature and act as a metropolitan area by merging companies, institutions, R&D research centres and even universities.

Barcelona must achieve this both by **acknowledging the metropolitan area** as its natural territory (talking about an area of 1.5 million inhabitants is not the same as talking about an area of more than 3 million inhabitants) and by **increasing the size of its companies**. Barcelona must think in terms of the region and not only the metropolitan area.

For the metropolitan area to be recognized, **networked, rapid mobility is essential in order to increase operability**. The problem with metropolitan Barcelona is that historical growth (resi-



dential or due to economic activity) has come before investment in transport infrastructure and this system of growth needs to change.

Furthermore, the current technological society also allows us to **reduce the amount of necessary mobility**. This can be achieved with the use of new technologies and by mixing residential and business use, with the decentralization of services. In this regard, we need to create technology centres in urban centres that provide everything necessary to prevent having to move to larger, centres.

Also necessary is the **distribution of services and equipment throughout the metropolitan territory** in order to achieve greater cohesion. If it is true that cities are considered the companies of the 21st century, the bigger the company the better.

Transformational Projects:

- Develop **the metropolitan area and commit to the region of "Greater Barcelona"**.
- **Catalonia** must associate itself with the **Barcelona brand**.
- Create policies that facilitate the **increase in size of companies** in order to compete globally.
- Design mobility policies with a view to the future metropolitan region.

Society

Barcelona and its metropolitan area must evolve its model of society. The concern with **maintaining and improving quality of life** must continue and become one of its objectives. Quality of life is determined by the educational, health care and social care systems and housing and by public spaces, which are also the factors that most affect the configuration of human capital and social capital.

The city must fight to associate its model of coexistence with **sport, culture and innovative urban development and housing, which must become the new backbone of the city**.

E-participation (online participation) has all the characteristics necessary to become a regular tool for communication between the administration and the public.

Transformational Projects:

- Promote e-participation in all areas.
- Policies aimed at **generating opportunities** rather than continuing the current system of awarding of subsidies.
- **Prevention** policies as a key element of quality of life.
- Drive **transversal policies** (urban development, housing, sport and health).
- Improve public safety as an essential point.

New Economic Model

Barcelona must evolve its economic model by building an **economy based on knowledge, differentiation, productivity and excellence in order to achieve full competitiveness**. One priority is to incentivize and potentiate emerging or innovative projects with greater added value in the sectors of information technology, audiovisuals, biomedicine and R&D. However, a knowledge-based economy does not necessarily mean abandoning those industrial sectors in which we are a reference and have a critical mass (he-

alth care, pharmacy and even the automotive sector, despite its current difficulties); on the contrary, these sectors must continue to receive support. **The future of cities depends on maintaining powerful and prestigious industrial activity** that constitutes the basis for implementing new industries with high added value.

The commitment to creativity required of any modern city cannot be in detriment to the support for everything already exists and functions. Given this condition, metropolitan Barcelona must have mechanisms to **promote economic activity in emerging sectors**, particularly in those that **can generate jobs** for professionals of a certain level.

Metropolitan Barcelona must aspire to achieve a **diversified** economy that potentiates the **key economic sectors** and encourages **transversality, cooperation** and **entrepreneurial spirit**. In order to achieve these objectives, the role of business angels and other formulas for contributing capital in the creation and development phases of businesses is essential. Also necessary in

this field is the figure of the broker and the analyst, who are able to link the world of knowledge and innovation with the world of production and to facilitate the conversion of knowledge into production.

Transformational Projects:

- Encourage **policies for attracting capital and talent**.
- Promoting projects with an international flavour related to business development in the metropolitan area.
- Improving the conditions for **attracting international companies** (infrastructure, simplified administrative procedures, tax benefits, international schools).
- Stimulating the creation of **venture capital funds** and attracting existing funds.
- Planning **infrastructure** taking into account international competitiveness.
- Policies to encourage **transversality and inter-sector cooperation**.
- Designing policies to **stimulate entrepreneurship** and innovation.
- **Providing support for international clusters** of the production sectors of Barcelona and the metropolitan area.

Necessary Conditions

The changes proposed and the transformational projects in section 8 will not be possible if the following conditions are not present:

- **Public-private cooperation:**
 - To redesign the production model
 - To overcome global challenges
 - To facilitate the necessary reforms
- **Coordination of the political strategies** of Barcelona, Catalonia and Spain.
- **Commitment to quality education.**

It would also be appropriate to ensure, as far as possible, that the proposals arising from the subcommittees are met by means of **creating a government and specific management body for the Barcelona Metropolitan Strategic Plan** in order to ensure that the proposed changes are carried out (leadership and management).



Barcelona will be able to place itself at **the forefront globally** if it knows **how to increase public-private partnerships, to boost the transversality** of the sectors, to take advantage of the crisis to **orient itself towards excellence**, as well as **being open to the world** and to new trends.

255



Dibuixem la Barcelona del 2020

**Treballs i conclusions
de la Comissió de
Prospectiva 2009/2010.
Agenda 2020**

© de l'edició de l'Ajuntament de Barcelona –
Pla Estratègic Metropolità de Barcelona.

© del text, si s'escau, per part de l'autor
del text.

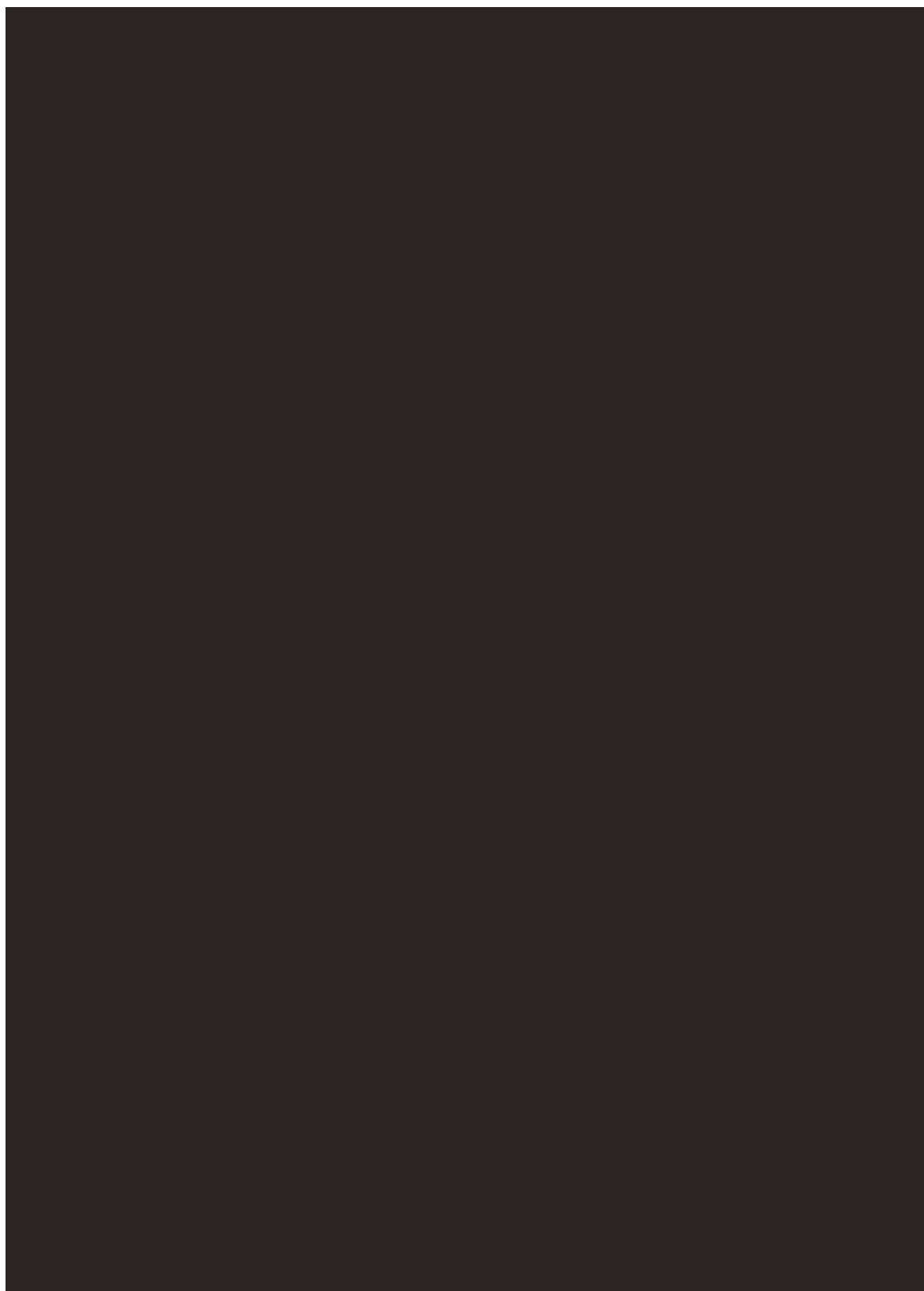
© de les imatges, si s'escau, per part dels
il·lustradors i/o fotògrafs

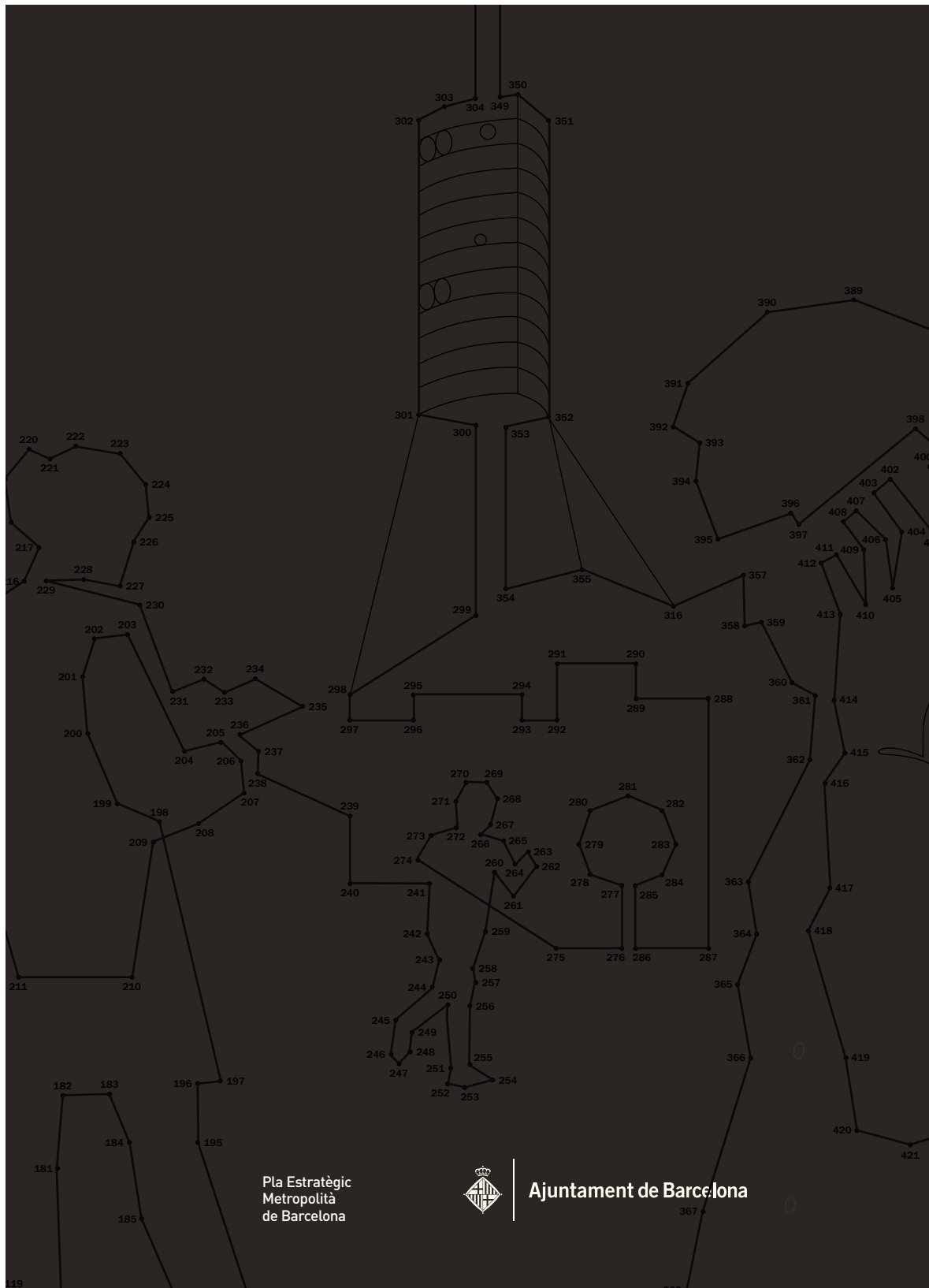
Edició:
Ajuntament de Barcelona –
Pla Estratègic Metropolità de Barcelona.

Disseny gràfic:
Doctor Magenta

Impressió:
Nova Era Impressió

D.L. B-41746.2010





Pla Estratègic
Metropolità
de Barcelona



Ajuntament de Barcelona